

MASTER'S THESIS

Kennis delen is vermenigvuldigen

'Onderzoek naar de dilemma's als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs'

Nouri, A. (Amal)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Kennis delen is vermenigvuldigen

‘Onderzoek naar de dilemma’s als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs’

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Amal Nouri
Identiteitsnummer:	
Datum:	17 augustus 2020
Afstudeerbegeleider:	Dr. Montserrat Prats Lopez
Meelezer:	Dr. Vanessa Dirksen
Versie nummer:	2.0
Status:	Definitief

Abstract

Kennisdeling tussen professionals in het Nederlands hoger onderwijs is essentieel. Enterprise Social Media (ESM) levert een belangrijke bijdrage aan kennisdeling binnen een organisatie en kan worden gezien als een technologisch platform om het delen van kennis te kunnen realiseren.

Dit onderzoek bestudeert welke dilemma's mogelijk kunnen optreden als gevolg van ESM voor het delen van kennis in Nederlands hoger onderwijsinstellingen. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er naast literatuuronderzoek een casestudie uitgevoerd. Op basis van het literatuuronderzoek heeft er afbakening plaatsgevonden. Hier zijn verschillende onderwerpen uit voortgevloeid, waar onderzoek naar is gedaan. De resultaten laten zien dat de dilemma's die ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM grotendeels overeenkomt met de literatuur. Echter, zijn er ook nieuwe inzichten opgedaan. Een belangrijk inzicht is dat organisaties staan voor het dilemma om te kiezen tussen verschillende ESM tools die zorg dragen voor transparante kennisdeling en een dynamische samenwerking van medewerkers, met bijhorende risico's. Of de keuze te maken voor een traditioneel model van kennisdeling, waarbij de risico's beperkt zijn, maar waar openheid en dynamiek ontbreken.

Sleutelbegrippen

Kennisdeling, Enterprise Social Media (ESM), Nederlands hoger onderwijs, dilemma's

Abstract

Sharing knowledge between professionals in Dutch higher education is essential. Enterprise Social Media makes an important contribution to knowledge sharing within an organization and can be seen as a technological platform to realize knowledge sharing.

This research, researches which types of dilemmas may arise when using Enterprise Social Media when sharing knowledge in Dutch higher education institutions. In order to answer the central research question, interviews were also conducted in addition to literature research. A demarcation has taken place based on the scientific literature. Various topics have arisen from this, which have been researched. The results show that the dilemmas that arise as a result of knowledge sharing by ESM have been largely identified with the scientific literature. However, new insights have also been gained. A new insight is that organizations are faced with the dilemma of choosing between different ESM tools, that ensure transparent knowledge sharing and a dynamic collaboration of employees, with corresponding risks. Or to opt for a traditional model of knowledge sharing, where the risks are limited, but where openness and dynamism are lacking.

Key words

Knowledge sharing, Enterprise Social Media (ESM), Dutch higher education, dilemmas

Samenvatting

Organisaties beseffen steeds meer dat kennis van medewerkers een waardevol bezit is (Kinnie & Swart, 2003). Door dit besef is kennisdeling belangrijker geworden voor organisaties (Brzozowski, 2009). Middels goede kennisdeling- en management wordt het mogelijk gemaakt om bijvoorbeeld concurrentievoordeel te behandel. Dit concurrentievoordeel kan zich bij onderwijsinstellingen vertalen in succesvolle werving van studenten (Cranfield & Taylor, 2008). Enterprise Social Media (afgekort ESM) is erg populair geworden bij organisaties en wordt tegenwoordig veel gebruikt voor het delen van kennis. Ondanks de voordelen kan het gebruik van ESM voor het delen van kennis, dilemma's als gevolg hebben. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken welke dilemma's ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur is eerst het begrip kennis gedefinieerd. Daaruit blijkt dat er onderscheid gemaakt wordt tussen impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis is geïnternaliseerde kennis en is vrij lastig over te brengen, deze kennis wordt daarom veelal face-2-face overgedragen. Expliciete kennis daarentegen betreft de kennis die toegankelijker is en overgedragen kan worden middels technologie en dus ook middels ESM tools (Nonaka, 2007; Kock, 2012). Vanuit de literatuur is vastgesteld dat ESM door organisaties wordt gebruikt voor het delen van kennis, communicatie, virtuele verbinding tussen medewerkers en samenwerking (Kuegler et al., 2015). Echter, is gebleken uit het literatuuronderzoek dat dilemma's kunnen ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM, zo ook het sociale dilemma. Het sociale dilemma beschrijft dat het vanuit rationeel aspect voor een medewerker voordeliger is om kennis niet delen, maar rationeel gezien voor de organisatie is het juist voordeliger als medewerkers kennis wel delen (Cabrera & Cabrera, 2002). Het tweede dilemma is de zogenaamde echo chamber. Een echo chamber is een verschijnsel waarbij medewerkers met dezelfde achtergrond elkaar sneller zouden opzoeken om bijvoorbeeld kennis te delen en zich daardoor van andere collega's zouden distantiëren. De organisatie staat dan voor de keuze om de echo chamber wel of niet te doorbreken. De echo chamber zou kunnen zorgen voor dat andere medewerkers die geen onderdeel uit maken van de echo chamber zich minder verbonden voelen met de organisatie. Anderzijds is een echo chamber een garantie voor kennisdeling in een organisatie. Tot slot zorgt de openheid en transparantie die kennisdeling middels ESM met zich mee brengt voor een ander dilemma. Medewerkers worden gedwongen een keuze te maken tussen zich natuurlijk te gedragen en zo openlijk en transparant kennis te delen zonder filter. Echter, loopt men hierdoor het risico mogelijk bekritiseerd te worden door collega's. Anderzijds zou men kunnen kiezen voor het strategisch delen van kennis, om zo het imago als professional in de organisatie te borgen.

Omdat de gebruikte literatuur voornamelijk betrekking had op organisaties in het algemeen en niet specifiek op het Nederlands hoger onderwijs, is er naast literatuuronderzoek aanvullend een single casestudie uitgevoerd. Middels het literatuuronderzoek is er op systematische wijze gezocht naar literatuur over dilemma's die ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM in organisaties. Door de casestudie zijn diepgaande inzichten verkregen in de dilemma's die kunnen optreden als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs. Zo, is uit de resultaten gebleken dat men in de praktijk dilemma's ervaart als gevolg van kennisdeling middels ESM. Ten eerste dient men de keuze te maken tussen het gebruik van traditionele ESM tools voor het delen van kennis, waarbij de risico's beperkt zijn, maar waar openheid en dynamiek ontbreken. Of juist te kiezen voor moderne ESM tools om zo zorg te dragen voor transparante kennisdeling en een dynamische samenwerking, met bijkomende risico's. De risico's vloeien voor uit het feit dat toegang voor de moderne tools bottom-up verleend wordt in plaats van zoals voorheen top-down. Men rekent door deze verschuiving van top-down, naar bottom-up op het beoordelingsvermogen van medewerkers om te bepalen of toegang wel of niet verleend kan worden tot specifieke kennis. Dit zorgt voor een vergroot risico op het lekken van kennis en

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

gegevens. Een ander dilemma wat tijdens de interviews aan het licht is gekomen is de echo chamber. Een echo chamber is het fenomeen waarbij medewerkers met dezelfde achtergrond eerder geneigd zijn elkaar op te zoeken voor het onderling delen van kennis en zich op die manier distantiëren van de rest van de organisatie.

Summary

Organizations are increasingly aware that the knowledge of employees is valuable (Kinnie & Swart, 2003). This awareness has made knowledge sharing more important for organizations (Brzozowski, 2009). Good knowledge management makes this possible, for example, to gain a competitive advantage for an organization. Educational institutions translate this competitive advantage into successful student recruitment (Cranfield & Taylor, 2008). Enterprise Social Media contributes (ESM) to knowledge sharing through the tools to enable knowledge sharing. Despite the benefits, using ESM for knowledge sharing can result in dilemmas.

The concept of knowledge was first defined from the scientific literature. This shows that a distinction is made between implicit and explicit knowledge. Implicit knowledge is internalized knowledge and is quite difficult to transfer, which is why this knowledge is often transferred face-2-face. Explicit knowledge, on the other hand, concerns knowledge that is more accessible and can be transferred by means of technology and therefore also by means of ESM tools (Nonaka, 2007; Kock, 2012). The literature has determined that ESM is used by organizations for sharing knowledge, communication, virtual connections between employees and collaboration (Kuegler et al., 2015). However, the literature review has shown that as a result of knowledge sharing through ESM, dilemmas can arise in organizations. The literature study has shown that one can experience a social dilemma as a result of knowledge sharing. The social dilemma describes that from a rational aspect it is cheaper for an employee not to share knowledge, but rationally seen for the organization, it is actually more advantageous if employees do share knowledge (Cabrera & Cabrera, 2002). The second dilemma is the so-called echo chamber. An echo chamber is a phenomenon in which employees with the same background would visit each other more quickly, for example to share knowledge and thereby distance themselves from other colleagues. The organization is then faced with the choice of whether or not to break the echo chamber. The echo chamber could make other employees who are not part of the echo chamber feel less connected to the organization. On the other hand, an echo chamber is a guarantee for knowledge sharing in an organization. Finally, the openness and transparency that knowledge sharing through ESM entails creates another dilemma. Employees are forced to make a choice between behaving naturally and thus sharing knowledge openly and transparently without a filter. However, this runs the risk of being criticized by colleagues. On the other hand, one can also opt for the strategic sharing of knowledge, in order to safeguard the image as a professional in the organization.

Because the literature used mainly related to organizations in general and not specifically to Dutch higher education, a case study was conducted in addition to literature research in order to answer the research question. The literature search has systematically searched for literature about dilemmas that arise as a result of knowledge sharing through ESM in organizations. The case study provided in-depth insights into the dilemmas that may arise as a result of knowledge sharing through ESM in Dutch higher education. Thus, the results have shown that one has to choose between using traditional knowledge sharing tools, where risks are limited, but lack openness and dynamism. Or opt for modern tools in order to ensure transparent knowledge sharing and a dynamic collaboration, with additional risks. The risks stem from the fact that access to modern tools is granted bottom-up instead of top-down as before. This shift from top-down to bottom-up relies on the judgment of employees to determine whether or not access should be granted. This increases the risk of knowledge and data leakage. Another dilemma that came to light during the interviews is the echo chamber. An echo chamber is the phenomenon in which employees with the same background are more inclined to seek out each other for knowledge sharing and in therefor distance themselves from other colleagues in the organization.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	9
1.1. Achtergrond	9
1.2. Gebiedsverkenning	9
1.3. Probleemstelling	9
1.4. Opdrachtformulering	10
1.5. Onderzoeksvraag	10
1.6. Wetenschappelijke relevantie	10
1.7. Aanpak in hoofdlijnen.....	10
2. Literatuuronderzoek	11
2.1. Onderzoeksaanpak.....	11
2.1.1. Doel literatuuronderzoek.....	11
2.1.2. Opzet literatuuronderzoek.....	11
2.2. Uitvoering	11
2.3. Resultaten en conclusies	12
2.3.1. Huidige wijze van kennisdeling	12
2.3.2. De rol van Enterprise Social Media (ESM)	13
2.3.3. Dilemma's als gevolg van kennisdeling.....	13
2.3.4. Deelconclusie	14
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	14
3. Methodologie	15
3.1. Empirisch onderzoek	15
3.1.1. Keuze van onderzoeksmethoden.....	15
3.1.2. Strategieën	15
3.1.3. Gegevensverzameling en analyse	15
3.2. Technisch ontwerp.....	16
3.2.1. Doelstelling uitvoering.....	16
3.2.2. Afwijking uitvoering	16
3.2.3. Respondenten	16
3.3. Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	17
4. Resultaten.....	17
4.1. Huidige wijze kennisdeling	17
4.2. Kennis delen middels Enterprise Social Media.....	19
4.3. Dilemma's Enterprise Social Media.....	20
4.3.1. Moderne tools versus oude tools	20
4.3.1. Transparantie versus integriteit.....	22
5. Discussie, conclusie, aanbevelingen en reflectie.....	22

5.1. Discussie	22
5.1.1. Kennisdeling	22
5.1.2. Kennisdeling middels Enterprise Social Media	24
5.1.3. De dilemma's	24
5.2. Conclusie	25
5.3. Aanbevelingen	26
5.3.1. Aanbevelingen voor de praktijk	26
5.3.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek	26
5.4. Reflectie	27
Referenties	29
Bijlagen	32
Bijlage 1: Literatuur verantwoording	32
Bijlage 2: Interview Guide	40
Bijlage 3: Codeboek	42

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

De vraag van organisaties naar Enterprise Social Media, hierna ESM te noemen, voor het delen van kennis is de afgelopen jaren sterk toegenomen (Brzozowski, 2009). Kennisdeling kan zorg dragen bij het behalen van concurrentievoordeel (Liebowitz, 2001). Desondanks schaarst men hoger onderwijsinstellingen niet snel onder dezelfde noemer als commerciële organisaties (Corcoran & Duane, 2018). Wegens uiteenlopende redenen op sociaal en economisch vlak worden hoger onderwijsinstellingen vandaag de dag gemanaged als commerciële organisaties. Door de hoge eisen vanuit het management in hoger onderwijsinstellingen wordt getracht kosten te kunnen drukken, een efficiënte bedrijfsvoering te bewerkstelligen en om eigen inkomsten genereren (Rowley, 2000). Hoger onderwijsinstellingen worden hierdoor gedwongen tegen elkaar te concurreren als het bijvoorbeeld gaat om de werving van studenten (Cranfield & Taylor, 2008).

De behoefte aan het delen van kennis via ESM in hoger onderwijsinstellingen blijkt daarnaast belangrijker te zijn geworden, vanwege de kennis van het personeel. Dus ook, om concurrentievoordeel te behalen (Kinnie & Swart, 2003). Daarnaast is gebleken uit eerder onderzoek dat het hoger onderwijs enorme waarde ontleent aan het ontwikkelen van kennisdeling via ESM om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Zo zou bijvoorbeeld kennisdeling middels ESM kunnen leiden tot betere bedrijfsbesluiten, lagere ontwikkelkosten voor het onderwijs en onderzoek wat uiteindelijk zou kunnen leiden tot lagere kosten (Kidwell et al, 2000).

1.2. Gebiedsverkenning

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat kennisdeling middels ESM belangrijke elementen zijn in dit onderzoek. ESM kan gedefinieerd worden als het digitale interne sociaal netwerk waar medewerkers binnen een organisatie gebruik van maken om met elkaar verbonden te zijn en voor het delen van kennis (Leonardi, 2016). Voorbeelden van ESM zijn, wiki's en blogs (Brzozowski, 2009). Een ander belangrijk begrip voor dit onderzoek is kennisdeling, het begrip wat volgt is een vrije vertaling. Kennisdeling is: "Het proces waarbij werknemers onderling kennis en expertise uitwisselen" (Nonaka, 2007, p. 1182). Tot slot wordt kennis kapitaal gedefinieerd als: "De som van alles wat iedereen binnen een organisatie weet, dat kan leiden tot concurrentievoordeel" (Corcoran & Duane, 2018, p.2).

1.3. Probleemstelling

Ondanks de voordelen en de faciliterende rol die ESM kan bieden op het gebied van kennisdeling, doen zich dilemma's voor (Gibbs et al., 2013). Enerzijds zorgt de laagdrempeligheid en transparantie van ESM voor dat medewerkers in hoger onderwijsinstellingen makkelijker kennis kunnen delen. Hierdoor blijft men van toegevoegde waarde voor de organisatie. Anderzijds kan deze laagdrempeligheid en transparantie van ESM juist een trigger zijn voor medewerkers om selectief kennis te delen (Oostervink et al., 2016). Vanwege de transparantie welke ESM meebrengt voor het delen van kennis, ontstaat de mogelijkheid om openlijk bekritiseerd te worden door collega's, wat kan leiden tot onzekerheid (Oostervink et al., 2016). Men kan mogelijk door deze onzekerheid, kiezen om selectief en strategisch kennis te delen om zo het imago als professional in de organisatie te kunnen borgen (Leonardi & Vaast, 2017). Een ander probleem is dat het delen van kennis niet altijd wenselijk is, bijvoorbeeld bij gevoelige en vertrouwelijke gegevens (Gibbs et al., 2013). Enerzijds moeten medewerkers van onderwijsinstellingen de gegevens van studenten kunnen delen voor bijvoorbeeld inschrijvingen. Anderzijds kan het openlijk delen van studentengegevens via ESM leiden tot wellicht het niet kunnen voldoen aan de

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

juridische wet en regelgeving. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is een strenge Europese regelgeving die organisaties voorschrijft hoe om te gaan met persoonsgegevens. Deze regelgeving heeft als doel EU-burgers te beschermen op het gebied van privacyregelgeving en persoonsgegevens (KVK, 2019). Omdat het onderwerp kennisdeling op zich in het hoger onderwijs nog weinig is onderzocht, zouden er mogelijk andere dilemma’s kunnen bestaan als gevolg van kennisdeling middels ESM (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Al-Kurdi et al., 2018).

Het doel van dit onderzoek is om inzichten te krijgen in welke dilemma’s mogelijk kunnen optreden als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs.

1.4. Opdrachtformulering

In dit onderzoek, is het streven om de dilemma’s te identificeren die ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs. Door de dilemma’s te identificeren en onderzoeken is er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

1.5. Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

Middels onderstaande drie deelvragen is de hoofdvraag beantwoord:

1. Hoe wordt kennis momenteel gedeeld in het Nederlands hoger onderwijs?
2. Hoe wordt kennis gedeeld middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs?
3. Welke type dilemma’s worden er in de literatuur genoemd als het gaat om het delen van kennis middels ESM?

1.6. Wetenschappelijke relevantie

De huidige literatuur gaat uit van dat kennisdeling via ESM enkel voordelen biedt voor organisaties (Brzozowski, 2009). Vanwege deze ideologie, is er vrij weinig bekend over de mogelijke dilemma’s die als gevolg kunnen optreden (Gibbs et al., 2013).

Dit onderzoek is daarom bedoeld om een bijdrage te kunnen leveren aan wetenschappelijk onderzoek op het gebruik van ESM om kennis te delen in het Nederlands hoger onderwijs. In voorgaande onderzoeken is met name aandacht besteed aan hoe ESM gebruikt wordt in organisaties voor kennisdeling (Oostervink et al., 2016; Yuan & Zhao, 2013), en hoe kennis gedeeld wordt in hoger onderwijsinstellingen (Al-Kurdi et al., 2018). Echter, is er weinig onderzoek gedaan naar de dilemma’s die als gevolg van kennisdeling middels ESM specifiek in het Nederlands hoger onderwijs kunnen optreden. Omdat kennisdeling- en kapitaal juist in onderwijsinstellingen van cruciaal belang is voor de algehele bedrijfsvoering, is het belangrijk om de dilemma’s inzichtelijk te krijgen (Kinnie & Swart, 2003).

1.7. Aanpak in hoofdlijnen

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek welke bestaat uit 5 hoofdstukken en bijhorende paragrafen. In hoofdstuk 1 is de introductie en de achtergrond van het onderzoek beschreven en volgen de gebiedsverkenning, probleemstelling, opdrachtformulering, onderzoeksvraag en de relevantie. In hoofdstuk 2 is het literatuuronderzoek toegelicht van dit onderzoek. Vervolgens is in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 3 zijn tevens de methoden verantwoord. In hoofdstuk 4 is kort de uitvoering van het onderzoek beschreven en zijn de resultaten beschreven. Tot slot is er in hoofdstuk 5 antwoord gegeven op de onderzoeksvraag in de vorm van discussies, conclusies en aanbevelingen.

2. Literatuuronderzoek

2.1. Onderzoeksaanpak

2.1.1. Doel literatuuronderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is om dit onderzoek af te bakenen en wetenschappelijke verdieping te geven. Een ander doel van het literatuuronderzoek is om definiëring te geven aan de belangrijkste componenten van de onderzoeksvraag en deelvragen (Saunders et al., 2016). Deze definiëring draagt bij aan de wetenschappelijke waardigheid van dit onderzoek. Daarnaast dient dit literatuuronderzoek ter kennisgeving over bestaande dilemma's die kunnen optreden als gevolg van kennisdeling via ESM.

2.1.2. Opzet literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is gebaseerd op één hoofdvraag en drie deelvragen. Een belangrijke voorwaarde voor een wetenschappelijk onderzoek is dat het onderzoek reproduceerbaar dient te zijn. Daarom zijn hieronder de selectievoorwaarden genoemd die gebruikt zijn voor het literatuuronderzoek:

- Artikelen hebben inhoudelijk betrekking op 'ESM' of 'dilemma's' in het gebruik van ESM. Deze zoektermen zijn centrale componenten van hoofd- en deelvragen, waardoor relevantie wordt nagestreefd.
- Voor dit literatuuronderzoek is enkel literatuur gebruikt welke 'peer-reviewed zijn'. Door enkel peer-reviewed literatuur te raadplegen wordt de kwaliteit van de gebruikte literatuur geborgd.
- Er dient duidelijkheid te zijn over welke bronnen de auteur van de artikelen zelf heeft gebruikt.

Naast de selectievoorwaarden zijn alleen artikelen gebruikt die in voorgaande onderzoeken zijn gerefereerd, om zo de wetenschappelijke betrouwbaarheid te garanderen. Aan de hand van de selectiecriteria en de trefwoorden is er gezocht naar geschikte en relevante artikelen voor dit onderzoek (zie bijlage 1). Voor het zoeken van de artikelen zijn er drie verschillende methoden toegepast: 'Building Blocks Method', 'Forward Snowball Method' en 'Backward Snowball Method' (Saunders et al., 2016). Om gestructureerd artikelen te kunnen zoeken is er gebruik gemaakt van de databank 'EBSCO'. Deze database is gebruikt om volgens de 'Building Blocks Method' en 'Backward Snowball Method' principes te kunnen zoeken naar literatuur. Naast 'EBSCO' is er ook gebruik gemaakt van de databank 'Google Scholar'. De databank 'Google Scholar' is gebruikt voor de 'Forward Snowball Method'. Alle literatuur die geraadpleegd zijn voor dit onderzoek zijn systematisch beoordeeld en geselecteerd om tot de in paragraaf 2.3 gebruikte literatuur te komen.

2.2. Uitvoering

De gebruikte zoektermen hebben een breed scala aan literatuur opgeleverd (zie bijlage 1). De eerste selectie is uitgevoerd door het screenen van de titels op relevantie. Vervolgens zijn de geselecteerde artikelen nogmaals gescreend op relevantie door de abstracts van de artikelen te bestuderen. Daarna is bepaald of de artikelen voor verdere analyse in aanmerking kwamen, middels toetsing van de selectievoorwaarden zoals die in paragraaf 2.1 genoemd zijn. In totaal zijn 41 artikelen geselecteerd conform de criteria en gebruikt zijn voor dit onderzoek.

2.3. Resultaten en conclusies

2.3.1. Huidige wijze van kennisdeling

Om te kunnen begrijpen hoe kennis wordt gedeeld in organisaties, is het belangrijk om te weten wat kennisdeling inhoudt. Kennisdeling is het proces van ervaringen, informatie en vaardigheden delen tussen mensen en organisaties (Nonaka, 2007).

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen impliciete kennis (tacit knowledge) en expliciete kennis (explicit knowledge) (Nonaka, 2007). Expliciete kennis is gecodificeerd en wordt middels technologie tools gedeeld. Daarentegen is impliciete kennis, moeilijk te verwoorden en wordt daarom uitgewisseld via sociale relaties en gedragsobservaties. Dit maakt impliciete kennis lastig om te delen, maar tegelijkertijd enorm waardevol (Reychav & Weisberg, 2010).

Ondanks dat het delen van expliciete kennis middels technologie populair is in organisaties, is face-to-face communicatie een veelgebruikte methode voor het delen van impliciete kennis. Face-to-face communicatie is essentieel op de werkvloer omdat dit een duurzame manier is voor het delen van impliciete kennis en het creëren van betrouwbare sociale interacties tussen werknemers. De duurzaamheid ontstaat omdat face-to-face communicatie zorgt dat kennis gedeeld wordt en daardoor behouden blijft in een organisatie en niet verloren gaat bij bijvoorbeeld uitstroom van medewerkers (Nonaka, 2007). Uitstroom kan onder andere ontstaan bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De eerder genoemde sociale interacties vormen de basis voor zakelijke relaties en zijn essentieel voor het delen van complexe impliciete kennis (Nardi & Whittaker, 2002). Directe interacties, netwerken en het actief leren wat face-to-face communicatie combineert met praktijk ervaringen zijn zeer geschikt voor het delen van impliciete kennis. Echter, blijkt de technologie onmisbaar voor het structureren en organiseren van expliciete kennis. Als een organisatie zowel impliciete als expliciete kennis wenst te delen, moeten beide methodes worden ingezet om elkaar te kunnen bekrachtigen (Haldin-Herrgard, 2005).

Expliciete kennis is waarneembaar, gedocumenteerd en vastgelegd in informatietechnologie tools (Nonaka, 2007). Om expliciete kennisdeling en interne communicatie te stimuleren en te bevorderen, implementeren organisaties informatietechnologie tools (Sedziuviene & Vveinhardt, 2009). Uit eerder onderzoek is gebleken dat medewerkers meerdere informatietechnologie tools gebruiken om de kennisdelings- en communicatie behoeften te voorzien. Veel medewerkers gebruiken bijvoorbeeld communicatietools aanvullend op oude kennisdata tools. Oude kennis data tools bieden functioneel gezien geen interactiviteit. Daardoor kan men communicatie tools gebruiken om bijvoorbeeld de context van kennis afkomstig uit de data tools beter te begrijpen (Yuan & Zhao, 2013).

Om de kennisdelings- en communicatie behoeften van medewerkers te voorzien, investeren organisaties in verschillende informatietechnologie tools (Alavi & Leidner, 2001). Organisaties kunnen gebruik maken van verschillende tools zoals bijvoorbeeld e-mailen. E-mailen is een primaire tool geworden om kennis uit te wisselen en voor communicatie (Abdillah, 2015). Onderzoek heeft aangetoond dat het delen van kennis via e-mail een effectieve methode is om expliciete kennis, die makkelijk gecodificeerd kan worden te delen (Yuan & Zhao, 2013).

Andere populaire tools zijn blogs, blogs worden gezien als Social Media, maar worden ook gebruikt voor kennisdeling en interne communicatie (Stocker & Tochtermann, 2008). Om te begrijpen wat een blog is, volgt er een definitie van een vrije vertaling. Blogs zijn: "Webpagina's waar regelmatig berichten op geplaatst worden over bepaalde onderwerpen, actuele gebeurtenissen of waarop persoonlijke gedachten worden uitgewisseld. Deze webpagina's bevatten functionaliteiten om te kunnen archiveren, zoeken en te kunnen categoriseren" (Kosonen et al., 2007, p.22).

Wiki's, een ander gebruikte Social Media tool, wordt net zoals blogs ingezet om kennis te delen (Stieglitz & Dang-Xuan, 2011). Voor de volgende definitie is een vrije vertaling gebruikt. Wiki's zijn: "een (interne) website die het gezamenlijk creëren van inhoud

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

stimuleert. Wiki-pagina's kunnen worden bewerkt door iedereen binnen de organisatie op elk moment. De informatieve inhoud kan makkelijk worden georganiseerd binnen de wiki omgeving en indien gewenst worden gereorganiseerd” (Stephens, 2009, p.15).

2.3.2. De rol van Enterprise Social Media (ESM)

Voor de definitie van ESM is een vrije vertaling gebruikt. ESM kan gedefinieerd worden als: “Webgebaseerde platforms waarmee werknemers (1) berichten kunnen communiceren met specifieke collega's of berichten kunnen uitzenden naar iedereen in de organisatie; (2) expliciet aangeven of impliciet onthullen van bepaalde collega's als communicatiepartners; (3) het plaatsen, bewerken en sorteren van gekoppelde teksten van zichzelf of anderen; en (4) de berichten, teksten en gecommuniceerde bestanden kunnen bekijken, plaatsen, bewerken en sorteren door iemand anders in de organisatie op elk gewenst moment” (blz. 2) (Leonardi et al., 2013, p.2).

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie omdat medewerkers beschikken over kennis (Kavanagh & Johnson, 2015). Om deze kennis optimaal te benutten, wordt ESM ingezet om kennis te delen. Daarom speelt ESM een cruciale rol in kennis intensieve organisaties door technologie tools te faciliteren (zoals bijvoorbeeld wiki's en blogs) waardoor medewerkers virtueel met elkaar in verbinding staan. Via die weg kunnen medewerker kennis uitwisselen, communiceren en samen te werken (Kuegler et al., 2015). Zo is bijvoorbeeld gebleken dat het gebruik van ESM voor kennisdeling, leidt tot betere werkprestaties (Majchrzak et al., 2009). Kennisdeling middels ESM resulteert in interactieve processen, bijvoorbeeld informele bijeenkomsten. Deze interactieve processen stellen medewerkers in staat om een deel van hun kennis beschikbaar te stellen voor collega's en voor de organisatie (Corcoran & Duane, 2018).

2.3.3. Dilemma's als gevolg van kennisdeling

Ten eerste is er definiëring gegeven aan het begrip 'dilemma'. Een dilemma is: “Een lastige keuze tussen twee even onaangename zaken” (Vandale, 2020).

Organisaties hebben er belang bij dat kennis gedeeld wordt met medewerkers middels ESM om de werkprestaties te kunnen verbeteren. Echter, vanuit het medewerkersperspectief is het een makkelijke en snelle manier om kennis te kunnen vergaren om op zo van toegevoegde waarde te blijven voor de organisatie. Het risico op boventalligheid of ontslag wordt daardoor verkleind (Kimmerle et al., 2008).

Het eerste dilemma in relatie tot kennisdeling in organisaties wordt beschouwd als een sociaal dilemma. Een sociaal dilemma is een situatie waarbij individuele rationaliteit leidt tot collectieve irrationaliteit (Kollock, 2004). Dit sociaal dilemma beschrijft dat een individuele medewerker eventueel een groter voordeel geniet wanneer er geen kennis gedeeld wordt met collega's. Mogelijk zijn er meer individuele nadelen aan het delen van kennis omdat er tijd en energie gestoken moet worden in de uitwerking en uitwisseling hiervan. Daarbij komt ook het verlies van een unieke toegevoegde waarde van de individuele medewerker aan de organisatie. Terwijl de individuele medewerker op dat moment alleen persoonlijke kosten maakt, kunnen andere medewerkers profijt halen uit de gedeelde kennis. Dit zorgt er voor dat medewerkers kunnen gaan twijfelen om actief kennis te delen, omdat kennis gezien wordt als een machtsbron in organisaties die men niet graag weg schenkt (Cress et al, 2004). Deze mogelijke persoonlijke kosten kunnen zorgen voor een situatie waar het voor de individuele medewerker voordeliger is om geen kennis te delen. Echter, als alle medewerkers in een organisatie zich zo zouden gedragen, dan zou er geen kennisdeling kunnen plaatsvinden en zou men meer nadelen en belemmeringen ervaren dan wanneer men zou kiezen voor samenwerken door kennis te delen. Het sociale dilemma rond kennisdeling is dat het vanuit rationeel aspect voor een medewerker voordeliger is om kennis niet delen, maar rationeel gezien voor de organisatie is het juist voordeliger als medewerkers kennis wel delen (Cabrera & Cabrera, 2002).

Een ander bekend dilemma is de zogenaamde 'echo chamber'. Dit is een fenomeen waarbij medewerkers die dezelfde achtergrond, kennis en visie hebben elkaar sneller

opzoeken via ESM en zich daardoor onbewust distantiëren van andere collega's. Deze distantie kan mogelijk zorgen dat kennis die gedeeld wordt niet alle organisatieniveaus en medewerkers bereiken (Leonardi & Vaast, 2017). Het dilemma voor de organisatie is, om te kiezen om maatregelen te treffen om de 'echo chamber' te doorbreken. Dit zorgt mogelijk voor dat medewerkers uit de 'echo chamber' zich minder verbonden voelen met de organisatie. Anderzijds is de 'echo chamber' een garantie voor kennisdeling in een organisatie.

Onderzoek heeft aangetoond dat openheid en transparantie (zoals visualisaties in teaminteracties) met het oog op kennisdeling kan zorgen voor een ander dilemma (Gibbs et al., 2013). Uit eerder onderzoek blijkt dat medewerkers meer alert zijn op hoe collega's onderling communiceren en wie kennis deelt via ESM. Tegelijkertijd is men zich er van bewust dat anderen hen op dezelfde manier zouden kunnen bekritisieren (Scheurs & Laat, 2014). Dit draagt bij aan dat men zich anders zouden kunnen gedragen ten aanzien van kennisdeling. Men zou bijvoorbeeld strategisch kunnen bedenken welke kennis of informatie te delen om zo in te kunnen spelen op de beeldvorming van collega's. Het dilemma wat optreedt is dat medewerkers een keuze moeten maken tussen zich natuurlijk te gedragen ten opzichte van collega's in het kader van kennisdeling. Echter loopt men hierdoor het risico om mogelijk openlijk bekritiseerd te worden. Of dat medewerkers kiezen voor het strategisch delen van kennis, om zo in te kunnen spelen op de beeldvorming van andere collega's en het imago als professional te kunnen verzekeren (Leonardi & Vaast, 2017).

2.3.4. Deelconclusie

Na literatuuronderzoek te hebben verricht kan er deels antwoord worden gegeven op deelvraag 1: "Hoe wordt kennis momenteel gedeeld in het Nederlands hoger onderwijs?". Belangrijk is op te merken dat het literatuuronderzoek niet volledig betrekking heeft op het Nederlands Hoger onderwijs, maar gaat over organisaties in het algemeen. Dit komt omdat er vrij weinig literatuur bekend is over het onderwerp van dit onderzoek, die specifiek gaat over het Nederlands hoger onderwijs.

Gebleken is dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis wordt gedeeld middels technologie tools (ESM). Omdat expliciete kennis gecodificeerd is in woorden of schrift en daardoor makkelijker kan worden overgedragen via ESM. In tegenstelling tot expliciete kennis, wordt impliciete kennis overgedragen via face-to-face communicatie, gedragsobservaties en sociale interacties. Dit komt omdat impliciete kennis geïnternaliseerde kennis is en daardoor moeilijk over te dragen is. Tevens is uit het literatuuronderzoek gebleken dat voor optimale kennisdeling zowel ESM tools als face-to-face communicatie als gedragsobservaties nodig zijn omdat deze methodes elkaar zouden versterken.

Omdat het literatuuronderzoek geen antwoord geeft op de vraag hoe kennis specifiek gedeeld wordt in het Nederlands hoger onderwijs, is dit middels casestudie verder onderzocht. Ten aanzien van de tweede deelvraag: "Hoe wordt kennis gedeeld middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs?" is het antwoord op deze vraag middels het literatuuronderzoek niet verkregen. Ook deze deelvraag is middels de casestudie beantwoord.

Tot slot is er deels antwoord gevonden op de derde deelvraag middels literatuuronderzoek: "Welke type dilemma's worden er in de literatuur genoemd als het gaat om het delen van kennis middels ESM?" De literatuur onderscheid drie theoretische dilemma's: Sociaal dilemma, echo chamber en openheid en transparant versus strategische kennisdeling. Ondanks dat de derde deelvraag is beantwoord middels literatuuronderzoek, is er aanvullend onderzoek verricht om na te gaan of deze dilemma's specifiek spelen in het Nederlands hoger onderwijs.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzichten te krijgen in welke dilemma's ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs. Het is onduidelijk of de

dilemma's die genoemd zijn paragraaf 2.3.3 spelen in het Nederlands Hoger onderwijs. Dit komt omdat de literatuur niet specifiek betrekking heeft op het Nederlands hoger onderwijs, maar op organisaties in het algemeen. Mogelijk kan de silo organisatiestructuur van het Nederlands hoger onderwijs mo. leiden tot andere dilemma's, wat nader onderzocht moet worden middels dit onderzoek (Omay, 2019). Het literatuuronderzoek was met name gebaseerd op organisaties in het algemeen, waardoor het onduidelijk was of de bevindingen reproduceerbaar waren voor het Nederlandse hoger onderwijs. Om dit uit te kunnen sluiten, was verder onderzoek noodzakelijk.

3. Methodologie

3.1. Empirisch onderzoek

3.1.1. Keuze van onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek is inductieve benadering gebruikt. Bij inductieve benadering wordt de bottom-up methode ingezet, waarbij een mogelijke generalisatie vastgelegd kan worden. Als resultaten te generaliseren zijn, kunnen de resultaten van het onderzoek ook betrekking hebben op andere organisaties of cases die in dit onderzoek niet specifiek onderzocht zijn. Er is voor inductieve benadering gekozen omdat op basis van het literatuuronderzoek niet het volledige antwoord is gevonden op de hoofd- en deelvragen. Dit heeft geleid tot een onderzoek wat niet zozeer theorie toetsend is maar meer verkennend en verklarend. Tot slot is belangrijk te benoemen dat dit een kwalitatief onderzoek betreft, waarbij er een casestudie is uitgevoerd (Saunders et al., 2016).

3.1.2. Strategieën

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden is er gekozen voor een **casestudie**. Een casestudie is een vorm van kwalitatief onderzoek, waarin verschillende methodieken als bijvoorbeeld diepte-interviews worden ingezet om een sociaal fenomeen te bestuderen (Saunders et al., 2016). Een casestudie past bij verkennend onderzoek waarbij de onderzoeker zich richt op een specifieke en gedetailleerde situatie of omgeving en waar voorstructurering beperkt mogelijk is (Saunders et al., 2016). Ook is een casestudie geschikt om gebeurtenissen te herkennen en inzichten te geven in waarom deze plaatsvinden in de huidige context. In dit onderzoek staan de dilemma's als gebeurtenissen centraal die ontstaan als gevolg van kennisdeling via ESM in het Nederlands hoger onderwijs.

3.1.3. Gegevensverzameling en analyse

Middels **semigestructureerd interviews** is input verkregen voor het empirisch onderzoek. Voor deze methode is gekozen omdat er weinig bekend is over de dilemma's die kunnen ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs. Omdat de dilemma's vrij onbekend zijn, is toelichting nodig en zijn interviews de juiste en enige wijze waarop deze informatie achterhaald kan worden. Middels semigestructureerde interviews kan er doorgevraagd worden op de gegeven antwoorden van de respondenten. Voor de semigestructureerde interviews is er een interviewgide gebruikt (zie bijlage 2). Middels de interviewgide is er structuur aangebracht in de interviewvragen, door eerst thema's te formuleren en vervolgens daar interviewvragen te koppelen. Door te kiezen voor semigestructureerde interviews kan er indien nodig worden afgeweken van het script op basis van de gegeven antwoorden. Een open interview, biedt geen structuur voor interviewvragen, vanwege het ontbreken van een script. Dit zou het lastiger hebben gemaakt om voor dit onderzoek relevante informatie te achterhalen, mede vanwege de onervarenheid van de onderzoeker.

Het analyseren van de interviews is uitgevoerd middels transcriberen en codering. Tevens zijn de transcripten voorgelegd ter controle aan de respondenten, om validiteit van de transcripten te kunnen garanderen. Als nadien bleek dat er fouten waren gemaakt in de

transcripten werden de transcripten aangepast op basis van de feedback van de respondenten. (Saunders et al., 2016).

Na het transcriberen is er gecodeerd. Het coderen ging in drie stappen: open, axiaal en selectief. Bij het open coderen zijn de transcripten bestudeerd en zijn er labels gekoppeld aan de tekstfragmenten. Daarna is er axiaal gecodeerd. Tijdens dit proces zijn de codes met elkaar vergeleken en zijn bijhorende codes onder een paraplu-code gehangen. Tot slot zijn tijdens het selectief coderen alle hoofdcategorieën ondergebracht, zodat de verkregen data geanalyseerd kon worden (Saunders et al., 2016).

3.2. Technisch ontwerp

Het onderzoek is verricht bij een Nederlands hoger onderwijsinstelling met ruim 35.000 studenten en 72 opleidingen. De caseorganisatie wordt ondersteund door zes stafdiensten met elk een eigen expertise. Bij deze stafdiensten zijn bijna 700 mensen werkzaam.

De werving van respondenten voor de semigestructureerde interviews is uitgevoerd bij de grootste stafdienst van de caseorganisatie. Het onderzoek had als doelstelling om in totaal 12 medewerkers te interviewen verdeeld over zes soorten functies en om per functie twee medewerkers te spreken. De keuze voor twee medewerkers per functie is om de betrouwbaarheid van de resultaten te borgen. Echter, is er slechts één directeur en één manager werkzaam binnen de stafdienst voor deze rollen gold de doelstelling uiteraard niet. Wel was de doelstelling om zowel de directeur als manager te interviewen. Voor de semigestructureerde interviews is een vragenlijst gebruikt, gecategoriseerd per thema (zie bijlage 2).

3.2.1. Doelstelling uitvoering

In de vorige paragraaf is aangegeven dat het beoogde doel was om in totaal 12 medewerkers (E1 – E12) te interviewen. Ook was opzettelijk geworven naar zowel junioren als senioren medewerkers. Doordat eerder onderzoek heeft aangetoond dat jongere medewerkers, ESM op een andere wijze zouden gebruiken voor het delen van kennis dan oudere werknemers, leek het de onderzoek interessant om dit tevens te toetsen. Dit geldt eveneens voor medewerkers met verschillende functies (Yuan & Zhao, 2013).

3.2.2. Afwijking uitvoering

Zoals eerder aangegeven was de doelstelling om 12 respondenten te interviewen. Echter, zijn er uiteindelijk acht respondenten geïnterviewd. De reden hiervoor is de uitbraak van de Covid-19. Dit heeft ervoor gezorgd dat respondenten die eerder hadden toegezegd om deel te nemen aan de interviews zich terugtrokken. Een andere afwijking is doordat vier respondenten zich terug hadden trokken, het niet gelukt was om voor elke operationele functie twee medewerkers te spreken, zoals eerder wel beoogd was. Tot slot is de laatste afwijking dat zes van de acht interviews zijn afgenomen via Skype of Microsoft Teams vanwege de Covid-19.

3.2.3. Respondenten

De acht respondenten die deel hebben genomen in het onderzoek zijn werkzaam bij de stafdienst human resource en financiën. In tabel 1 is achtergrondinformatie opgenomen van de acht respondenten die zijn geïnterviewd.

Deelnemer interview [E]	Jaren in dienst	Leeftijd in jaren	Functie
[E1]	10-15	50-60	Senior Financieel medewerker
[E2]	> 5	20-30	Junior HR medewerker
[E3]	> 5	50-60	Directeur

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

[E4]	5-10	40-50	Senior Beleidsmedewerker planning, control en risk
[E5]	> 5	30-40	Junior Inkoop adviseur
[E6]	10-15	50-60	Senior HR medewerker
[E7]	5-10	30-40	Senior Inkoop adviseur
[E8]	5-10	30-40	Manager

3.3. Validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In deze paragraaf is de validiteit en betrouwbaarheid beschreven (Saunders et al., 2016). Er is een single casestudie uitgevoerd waardoor de conclusies enkel gebaseerd zijn op de bevindingen van de caseorganisatie. Wat betreft de betrouwbaarheid, is het onderzoek op een valide wijze opgezet, waarbij alle keuzes en stappen die genomen zijn volledig onderbouwd en beargumenteerd zijn. Dit maakt het onderzoek reproduceerbaar (Saunders et al., 2016).

Interne validiteit, betekent de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd (Saunders et al., 2016). De semigestructureerde interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd en gecodeerd. De transcripten zijn na de interviews teruggekoppeld aan de respondenten om zo gecontroleerd te worden op juistheid en volledigheid. De controles zijn uitgevoerd en eventuele afwijkingen zijn nadien verwerkt in de transcripten. Dit heeft gezorgd voor een hoge interne validiteit van dit onderzoek.

Externe validiteit gaat over de mate waarin resultaten representatief zijn voor de gehele populatie (Saunders et al., 2016). In dit geval zijn dat andere Nederlands hoger onderwijsinstellingen dan de caseorganisatie. De externe validiteit zal naar verwachting hoog zijn als dit onderzoek bij een andere Nederlands hoger onderwijsinstelling wordt uitgevoerd onder vergelijkbare omstandigheden. Met vergelijkbare omstandigheden, wordt het type respondenten en de wijze waarop ESM gebruikt wordt om kennis te delen bedoeld.

De goedkeuring om onderzoek uit te voeren kan niet gezien worden als het einde van ethisch handelen, echter geldt dit voor de gehele fase van het onderzoek en zelfs daarna (geciteerd in Saunders et al., 2016, p. 242). In dit onderzoek hebben de ethische aspecten betrekking op de dataverzameling, het implementeren en terugkoppeling hiervan. Zo wordt de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd en zal de uitwerking na goedkeuring en verificatie van de respondenten pas worden gebruikt.

4. Resultaten

4.1. Huidige wijze kennisdeling

Het is van belang om de perceptie ten aanzien van kennisdeling te achterhalen van de respondenten. Vijf van de acht respondenten ziet kennisdeling als het delen van werk gerelateerde informatie. Volgens respondent [E3] is kennisdeling: "*Enerzijds is het delen van kennis die ik heb met mijn medewerkers want ik hoor zeker sneller strategisch achtige informatie (...) bijvoorbeeld waar ben ik mee bezig en welke ontwikkelingen zijn er, dat zijn ook dingen die ik graag wil horen en weten*". En zei respondent [E8] hierover: "*Ik denk dat kennisdeling gaat over de informatie die je als professional op vele gebieden nodig hebt om je werk uit te kunnen voeren*". Wat belangrijk is naast de perceptie van kennisdeling, dat alle respondenten bereid willend zijn om kennis te delen." Ondanks de bereidheid om kennis te delen vinden vier respondenten dat er te weinig relevante kennis met hen wordt gedeeld. Dit blijkt ook uit een intern onderzoek. De caseorganisatie voert sinds 2018 jaarlijks een werkbelevingsonderzoek uit waarbij er getoetst wordt hoe de medewerkers 'kennisdeling en communicatie' ervaren en hier werd tweemaal onvoldoende op gescoord. Dit komt volgens respondent [E2] omdat kennis te laat wordt gedeeld: "*Ik denk dat bij belangrijke veranderingen kennisdeling dan nog belangrijker is en dat dit soms te laat gebeurt*". Meestal

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

wordt er gewacht op meer duidelijkheid of dat bepaalde zaken duidelijker zijn zoals bijvoorbeeld deadlines of wanneer men weet wanneer er daadwerkelijk iets gaat gebeuren. En soms ook omdat ze weten dat er nog iets anders aan zit te komen, dan hebben ze nog een andere vraag uitstaan dus dan willen ze liever in één keer mailen. En dit veroorzaakt gekwebbel op de wandelgangen en onrust."

Ook is kennisdeling en communicatie verweven in de werkbeleving van de respondenten. Zo zegt respondent [E1]: *"Ja bij mij lopen die zaken door elkaar heen. Ik gebruik voor communicatie geen andere tools dan wat ik eerder genoemd had voor kennisdeling. Het echt delen van kennis doe je wel minder vaak, tenzij er sprake is van een wijziging of iets waarvan ik zoiets heb ja dit moet ik echt delen met de rest."*

De directie en management deelt impliciete kennis, bijvoorbeeld strategische en beleidstechnische kennis zoals planningen en strategieën graag face-2-face. Hierover zegt respondent [E3]: *"Wat we wel daarbij doen, is dat we leidinggevende dagen organiseren. Daar worden alle managers voor uitgenodigd. Zodat zij de kennis en informatie meekrijgen over bijvoorbeeld de strategie en de planning voor de komende tijd. Zodat het een meer gedragen verhaal wordt."* Deze kennis wordt zowel bottom-up als top-down gedeeld. Als het gaat om functie specifieke impliciete kennis wordt deze veelal horizontaal gedeeld en middels werkoverleggen (face-2-face).

Drie respondenten hebben aangegeven dat ze een sterke voorkeur hebben om impliciete kennis, face-2-face te delen omdat ze dit als prettig ervaren om eventuele vervolgvragen af te vangen en om sociale interacties te onderhouden. Zo geeft bijvoorbeeld respondent [E1] aan: *"Mijn ervaring is dat een antwoord op een e-mail misschien levert wel weer vijf andere vragen op en met face-2-face kennisdeling hoeft je dan niet heen en weer te stuiteren (...) Binnen mijn eigen team of andere collega's die fysiek op dezelfde verdieping zitten als ik deel ik het liefst kennis face-2-face, dan zie je elkaar ook weer eens."* En zegt respondent [E4] hierover: *"Face-2-face kennis delen doe ik in ieder geval als je denkt dat je de vraag nog niet helder hebt. Of als je denkt dat er vervolgvragen gaan komen, zodat je de mogelijkheid creëert om het gesprek met elkaar te voeren en eventuele vervolgvragen voor te zijn".* Respondent [E6] vindt het vooral handig om impliciete kennis face-2-face te delen als er sprake is van complexiteit: *"Het punt is dat een vraag via de e-mail heel koud is en daar vaak vooral bij complexere situaties meerdere vragen aan ten grondslag liggen. Dus dan ben je vaak ook meer met elkaar aan het e-mailen om de essentie te achterhalen van de aanmelder. Daarnaast is een vervolgvraag face-2-face sneller gesteld dan via de e-mail, omdat bijvoorbeeld het kwartje nog niet helemaal is gevallen. Dan heb je wel de mogelijkheid face-2-face om dit nog verder toe te lichten."*

Een andere reden om impliciete kennis face-2-face te delen, is om strategische kennis van bijvoorbeeld het directie uit de eerste hand te delen om kleuringen over de verschillende hiërarchische lagen te voorkomen (respondent [E3]). Anderzijds, wordt de voorkeur gegeven om expliciete kennis zoals bijvoorbeeld werkafspraken en werkinstructies (respondent [E7]) of beleidsstukken (respondent [E8]) gedocumenteerd te delen.

Kennisdeling tussen afdelingen en directe collega's binnen de stafdienst vindt voornamelijk formeel plaats door bijvoorbeeld overleggen of weekstart. De impliciete kennis die hierbij wordt gedeeld is afdelingsspecifiek, binnen de stafdienst. Daarnaast wordt expliciete afdelingsspecifieke of domeinsspecifieke kennis gedocumenteerd opgeslagen op een centrale harde (netwerk)schijf. Tevens is men geneigd om sneller kennis te delen als daar een directe aanleiding voor is bijvoorbeeld als een collega uit de organisatie een vraag heeft ergens over of tijdens werkoverleggen. Zo zegt bijvoorbeeld respondent [E6] hierover: *"Uhhh, het is met name binnen het team waar we tijdens onze overleggen onze kennisdeling organiseren. En natuurlijk alles wat wij via de e-mail en telefonisch middels Skype binnen krijgen. Op het moment dat daar vragen vaker voorkomen dan gaan we kijken of we die kennis op een andere manier zichtbaar kunnen maken voor medewerkers en leidinggevenden."* Respondent [E3] verwoordt dit als: *"We hebben één keer in de zoveel tijd een dienstenoverleg en daar deel ik veel kennis. Daarnaast hebben de meeste teams een teamoverleg en daar kom ik één keer in de zoveel tijd op draven. En dit doe ik het meest bij*

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

de controllers, maar dit kan uiteraard ook bij de andere teams als zij dat willen of als ik dat wil dan nodig ik mezelf uit. Ik sluit het meeste aan bij de overleggen van de controllers om kennis te delen omdat dat mijn aandachtsgebied heeft. Daarnaast zit controlling ook het meeste in mijn genen. Ik ben van oorsprong ook een financieel mens altijd geweest. Ik heb daardoor ook wat minder met het team inkoop en andere teams omdat ik me er niet zo in verdiept heb. Ik snap verder wel wat er gebeurt, maar het is niet mijn eerste dingetje."

Afgezien van dat alle respondenten aangeven dat kennisdeling belangrijk is, ontbreekt het aan structuur en duidelijkheid. Zo geeft respondent [E4] aan: *"Ik denk dat het allemaal wat meer gestructureerd kan en dat we ook duidelijk moeten aangeven via welke tools we dat willen doen. Al onze kennis en informatie ligt verspreid in de organisatie middels o.a. de tools die we gebruiken en in de 'hoofden' van onze collega's. En daarnaast moet het duidelijk worden welke kennis we op welke manier beschikbaar willen en kunnen stellen en aan wie moet je wat beschikbaar stellen."* Respondent [E7] betuigt: *"Nou, we werken momenteel met aardig wat systemen om onze kennis in op te slaan, het zou aardig zijn als je dat zou kunnen terug brengen naar wat minder verschillende tools."*

De meest genoemde belemmering in het delen van kennis is de stimulans die vanuit de organisatie zou ontbreken ondanks dat kennisdeling als noodzakelijk wordt gezien. Zo zegt respondent [E4]: *"Uhhh gestimuleerd wordt? Nou eerlijk gezegd vind ik dat we als medewerkers niet heel erg gestimuleerd worden om kennis te delen."* Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat stimulans mist *"Uhhh, ja op de vraag op welke manier ik gestimuleerd wordt om kennis te delen gebeurt eigenlijk dat niet. Er worden wel tools beschikbaar gesteld dat zeker, maar van stimulans vanuit de organisatie is geen sprake."* En nog verder zegt respondent [E7] hierover: *"We hebben echt nooit of laat ik het anders formuleren, ik ben nooit bekend geweest met goeie manieren om kennis te delen binnen de organisatie."*

Een belangrijke oorzaak waarom stimulans zou ontbreken voor het actief delen van kennis is omdat dit geen integraal onderdeel uitmaakt van de werkzaamheden. De ad hoc werkzaamheden zijn leidend voor het verloop van de werkdag. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van respondent [E1]: *"Maar meestal komen er veel ad hoc zaken tussendoor fietsen waardoor je niet aan je planning toekomt."* Eveneens zegt respondent [E3] hierover: *"Een typische werkdag? Nou hollen van afspraak naar afspraak. Veel dingen die zeg maar hier en nu moeten gebeuren en afgewikkeld moeten worden. Vooral veel brandjes blussen."* Tot slot zegt respondent [E4]: *"Maar ik moet zeggen dat de ad hoc werkzaamheden boosdoener zijn voor het verstoren van mijn dagelijkse planning, waardoor ik vaak aan bepaalde dingen niet meer toe kom zoals bijvoorbeeld het delen of updaten van kennis."*

4.2. Kennis delen middels Enterprise Social Media

ESM voor het delen van kennis, kent binnen de stafdienst van de caseorganisatie twee smaken. De eerste smaak betreft het delen van kennis tussen de afdelingen binnen de stafdienst. De andere smaak heeft betrekking op het delen van kennis tussen de afdelingen en de andere medewerkers in de organisatie die niet bij de stafdienst werken.

Er zijn binnen de caseorganisatie een scala aan ESM tools beschikbaar die het mogelijk maken om kennis te delen. De caseorganisatie heeft geen unanieme keuze gemaakt voor één tool voor kennisdeling. Het ontbreken van een unanieme keuze door de caseorganisatie zorgt dat binnen de stafdienst verschillende ESM tools worden gebruikt voor het delen van kennis.

Om ketensamenwerkingen binnen de stafdienst te realiseren worden er tools ingezet die erop gericht zijn gedocumenteerde kennis te delen vanaf een centrale opslagplaats. Een ketensamenwerking is een samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de stafdienst die noodzakelijk kan zijn voor bijvoorbeeld een aanbestedingstraject. Alle respondenten geven aan gebruik te maken van de tool Microsoft Teams. Microsoft teams is een communicatie- en samenwerkingsplatform dat chatmogelijkheden, videoconferentie en bestandopslag faciliteert. De gebruikte functionaliteiten van Microsoft Teams verschillen per afdeling. De ene afdeling gebruikt Microsoft Teams intensief en maakt gebruik van meerdere functionaliteiten. Respondent [E1] zegt hierover: *"Om echt kennis te*

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

delen gebruik ik het meest Microsoft teams. Dit omdat ik het makkelijk en snel vindt. De reden hiervoor is dat je op Microsoft teams gelijk bestanden kunt uploaden zoals notulen, iedereen kan erbij en kan ze eraf halen en je ook met elkaar kunt vergaderen, heel handig!" Zo, staat voor een andere afdeling het gebruik van Microsoft Teams nog in de kinderschoenen. Dit geeft respondent [E6] aan: *"Sinds kort zijn we eigenlijk pas met Microsoft Teams bezig. En we zijn dan ook aan het kijken hoe we middels Microsoft Teams de beschikbare kennis goed met elkaar kunnen delen."*

Alle afdelingen maken in ieder geval wel gebruik van de bestandopslag functionaliteit. Voor de komst van Microsoft Teams en andere tools werd er veel gebruik gemaakt van een netwerkschijf, waar via de leidinggevende toegang tot verleend verkregen kan worden. Drie van de acht respondenten geeft aan hier nog sporadisch gebruik van te maken.

Topdesk speelt een basale rol voor het delen van operationele kennis tussen de afdelingen (van de stafdienst) en de medewerkers in de organisatie. Elke afdeling binnen de stafdienst beschikt over Topdesk. Topdesk is een service management software met e-mail functie en is tevens na Microsoft Teams, een favoriet. Het delen van kennis via Topdesk is gebaseerd op de behoefte van de aanmelder. Dit komt omdat de zogenaamde aanmelder, dit kan elke medewerker zijn in de organisatie, behoefte heeft aan kennis en hiervoor de betreffende afdeling aanspreekt via Topdesk. Bijvoorbeeld een medewerker is op zoek naar kennis over de CAO en e-mailt Human Resources. Deze e-mail komt bij Human Resources binnen via Topdesk.

Ook is op basis van de interviews duidelijk geworden dat Topdesk wordt ingezet voor twee vormen van kennisdeling. Enerzijds het objectief delen van kennis en anderzijds kennisdeling in de vorm van advisering. Zo geeft bijvoorbeeld respondent [E6] aan dat zij kennis delen op basis van ontvangen vragen van de aanmelder: *"We hebben inderdaad Topdesk waar we de meeste vragen op binnen krijgen van zowel medewerkers als leidinggevend en soms ook externen. Topdesk wordt veel gebruikt om kennis te delen."* Zo ook een ander voorbeeld van hoe andere afdelingen kennis delen door middel van het verstrekken van adviezen (respondent [E5]): *"Kijk, mijn afdeling heeft wel een adviesfunctie, dus op die manier wordt er dan kennis gedeeld. Dit gebeurt uiteraard wel op verzoek. Hiervoor gebruiken wij regelmatig Topdesk."* En zo geven andere respondenten weer aan geen gebruik te maken van Topdesk (respondent [E4]): *"Topdesk gebruik ik bijvoorbeeld niet voor het delen van kennis, ik weet dat veel afdelingen daarmee werken. Wat wel eens gebeurd is dat een e-mail via Topdesk binnen komt bij mij. Maar ik ontvang deze dan vanuit Topdesk, maar die komt wel gewoon als e-mail bij mij binnen."* Uit de interviews is gebleken dat het management Topdesk ook niet gebruikt voor het delen van kennis. Op de vraag 'Welke ESM tools worden gebruikt om kennis te delen?' noemde het management [E3] en [E8] beide Topdesk niet.

Twee afdelingen maken gebruik van het intranet van de organisatie, waar zij ieder een pagina in beheer hebben waar afdelingsspecifieke kennis op gepubliceerd wordt. (respondent [E2] en [E7]).

Skype wordt door drie afdelingen incidenteel gebruikt om niet complexe kennis te delen via de telefoonfunctionaliteit of chat functionaliteit. En is kennis delen vanuit de persoonlijke e-mail bijvoorbeeld voor de afdelingen Human Resources en inkoop niet toegestaan en mag dit enkel plaatsvinden via Topdesk. En zo maken twee andere afdelingen wel gebruik van het delen van kennis en documentatie via de persoonlijke e-mail. Zo zijn er per afdeling binnen de stafdiensten keuzes gemaakt voor de inzet van de beschikbare tools voor onderlinge samenwerkingen en het delen van kennis met medewerkers.

4.3. Dilemma's Enterprise Social Media

4.3.1. Moderne tools versus oude tools

Het delen van kennis middels ESM tools zorgt voor een dilemma. Men wordt gedwongen te kiezen tussen het gebruik van traditionele tools voor het delen van kennis, waarbij de risico's

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

beperkt zijn, maar waar openheid en dynamiek ontbreken. Of juist te kiezen voor moderne tools om zo zorg te kunnen dragen voor transparante kennisdeling en een dynamische samenwerking, met bijhorende risico's. Voorheen gebruikte men traditionele tools waarbij kennisdeling middels bijvoorbeeld een netwerkschijf gedeeld kon worden. De netwerkschijf is nog in gebruik, maar werkt vrij log en kan niet worden ingezet voor kennisdeling op een dynamische wijze wegens de functionele beperkingen. Dit blijkt uit het citaat van Respondent [E2]: *"We gebruiken al heel lang een harde schijf die fungeert als centrale opslagplaats voor kennis en informatie. De harde schijf is log en wordt enkel gebruikt voor het plaatsen of ophalen van kennis. Er kan middels de harde schijf bijvoorbeeld niet worden samengewerkt."* Dit zorgt ervoor dat steeds meer medewerkers kiezen voor het delen van kennis middels moderne tools waarbij deze dynamiek wel ondersteund wordt. In het volgende citaat wordt dit toegelicht: *"Microsoft Teams is bijvoorbeeld heel dynamisch en voor eventuele langdurige samenwerkingen ideaal. Dus daar kun je echt samenwerkingen in vatten en communiceren, je kunt daar namelijk in chatten en een vergadering online voeren. Dit probeer ik vanuit mijn team erg te stimuleren om hiervan gebruik te maken (respondent [E8])."* Doordat steeds meer medewerkers gebruik maken van moderne tools, wordt de kennisdeling bottom-up georganiseerd in plaats van top-down. Zo legt respondent [E8] uit: *"Je hebt namelijk pas IT-toegang tot de netwerkschijf voor het raadplegen van kennis als je dat via IT hebt geregeld via jouw leidinggevende. In tegenstelling tot bijvoorbeeld een Microsoft Teams, kan je buiten de IT afdeling en jouw leidinggevende toegang krijgen tot bepaalde kennis en informatie. Kennisdeling en verspreiding wordt op die manier wel heel erg bottom-up georganiseerd in plaats van top-down."* Dit zorgt voor mogelijke risico's doordat de organisatie zich afhankelijk stelt van het beoordelingsvermogen van de medewerkers, om te bepalen welke kennis wel of niet gedeeld kan worden. Dit blijkt tevens uit het volgende citaat (respondent [E8]): *"De regie van boven af op de kennis die gedeeld wordt ontbreekt. Bijvoorbeeld als je hebt over het delen van kennis middels Microsoft Teams. Het is dan aan de mensen zelf om af te wegen of bepaalde kennis gedeeld en verspreid kan worden. Het risico is dan dat er mogelijk privacy gevoelige of vertrouwelijke en bedrijf kritische gegevens gelekt kunnen worden. Ummm, dus ja dat is dan erg afhankelijk van het beoordelingsvermogen van de medewerker."* Vanwege deze risico's zijn medewerkers minder snel geneigd om kennis te delen. Zo geeft respondent [E4]: *"Ummm nou bijvoorbeeld als we bezig zijn met risicomanagement, enerzijds hebben we een Microsoft Teams site staan waar betrokkenen alles kunnen inzien. Omdat meerdere betrokkenen inzage hebben in Microsoft Teams en hier toch risico's aan verbonden zijn kies is ervoor met name als het gaat om vertrouwelijke informatie om dit niet hier op te delen."*

Een positief gevolg van kennisdeling via ESM is dat er openheid en transparantie ontstaat ten aanzien van kennis. Hierdoor kunnen medewerkers kennis niet meer gebruiken als machtsmiddel om zo bijvoorbeeld bepaalde posities te bemachtigen. Dit blijkt uit het volgende citaat (respondent [E8]): *"Ummm, naja ik denk dat wat nog steeds voorkomt is dat mensen die gebruiken kennis als macht. Ik vind het mooie aan die nieuwe tools dat dat fenomeen een beetje verdwijnt. Volgens mij is het voor de organisatie en de samenwerking nooit een goede situatie, als mensen op hun kennis zitten en tevens misbruiken om een bepaalde positie te verwerven. Dat is wel iets wat je zou moeten bestrijden en de transparantie en de tools die momenteel beschikbaar zijn die zorgen daar momenteel wel voor. Daardoor wordt er volgens mij meer gelijkwaardigheid binnen de afdelingen bevordert. Dat is dus geen bezwaar tegen kennisdeling, maar meer pleiten voor kennisdeling. Ik denk dat kennisdeling altijd een goede zaak is."*

Anderzijds is een negatief gevolg dat medewerkers bang zijn om over te stappen naar moderne ESM tools. Omdat iedereen in de organisatie precies kan herleiden via deze tools welke medewerker welke handeling heeft uitgevoerd of welke kennisbijdrage is geleverd. Zo geeft respondent [E2] aan: *"Ik denk dat om als team te werken met de ESM tools die wij gebruiken zoals Topdesk, er wel een bepaalde dynamiek en sfeer moet heersen binnen het team. En dat de angst voor het overgaan naar dit soort systemen meer zit in de teams waar mensen toch twijfelen hoe er met de openheid en vrijheid van inzage wordt"*

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

omgegaan. En dat daarin een hoop weerstand in zit omdat het natuurlijk wel een mate van integriteit vereist.” Daarnaast vinden respondenten dat kennisdeling middels ESM zorgt voor toegankelijkheid van specifieke kennis en vertrouwelijke gegevens, die niet voor alle medewerkers inzichtelijk zouden moeten zijn (respondent [E1]).

4.3.1. Transparantie versus integriteit

Eerder is duidelijk geworden dat respondenten kennisdeling zien als het delen en uitwisselen van informatie. Deze perceptie is het uitgangspunt voor het volgende dilemma. Vanuit de organisatie is bepaald dat belangrijke informatie over bijvoorbeeld personeelszaken gedeeld wordt via e-mail. Vanwege het hoge e-mailverkeer van medewerkers, wilt de organisatie dat belangrijke informatie in één volledige e-mail gecommuniceerd wordt en dus niet gefaseerd. Gefaseerde e-mailcommunicatie zou bijvoorbeeld kunnen als er bekend is dat er een bepaalde organisatiewijziging doorgevoerd gaat worden, maar de vormgeving nog onduidelijk is. Het uitgangspunt van de organisatie is dat als medewerkers meerdere e-mails ontvangen over een specifiek onderwerp, zij niet alle e-mails goed lezen (respondent [E6]). Vanwege dit uitgangspunt wordt belangrijke informatie te laat gecommuniceerd, omdat de organisatie groen licht moet geven. Het gevolg hiervan is dat onrust ontstaat bij medewerkers, omdat zij op de wandelgangen toch zaken opvangen. Hierover zegt respondent [E2]: *“Nou ja, soms gebeurt dat gewoon laat en dat snap je omdat er weinig kennis en informatie op bepaalde momenten bekend is. Collega’s vangen hierdoor het e.e.a. op in de wandelgangen, wat voor onrust zorgt. Het zou fijner zijn als bepaalde informatie in stapjes bekend wordt gemaakt.”* Het dilemma is in dit geval dat er een keuze gemaakt moet worden tussen het opvolgen van de communicatierichtlijnen voor het delen van kennis wat kan leiden tot onrust of kiest men voor het gefaseerd delen van kennis wat onrust bij de medewerkers wegneemt, maar die wel in tegenstrijd zijn met de richtlijnen van de organisatie.

5. Discussie, conclusie, aanbevelingen en reflectie

5.1. Discussie

5.1.1. Kennisdeling

Bijdrage onderzoek

Eerdere onderzoeken hebben bestudeerd hoe ESM wordt gebruikt voor het delen van kennis in organisaties (Brzozowski, 2009; Yuan & Zhao, 2013). Echter, is er o.a. weinig onderzoek gedaan naar dilemma’s die als gevolg van kennisdeling middels ESM kunnen ontstaan met name in het Nederlands hoger onderwijs. De uitgebreide wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is terug te lezen in hoofdstuk 1. Dit onderzoek bestudeert welke dilemma’s kunnen ontstaan als gevolg van kennisdeling middels ESM in het Nederlands hoger onderwijs.

Dit onderzoek draagt bij aan het verschaffen van inzichten over hoe kennis gedeeld wordt specifiek in het Nederlands hoger onderwijs en hoe ESM hiervoor gebruikt wordt. Tot slot worden de dilemma’s die als gevolg van kennisdeling middels ESM ontstaan beschreven. Door de dilemma’s in kaart te brengen worden er handvatten geboden aan andere Nederlands hoger onderwijsinstellingen om een weloverwogen keuze te maken in het gebruik van ESM voor het delen van kennis.

De bijdragen worden hieronder besproken:

Perceptie kennisdeling

Het begrip kennisdeling is een kernelement in dit onderzoek, daarom was het belangrijk om de perceptie van de respondenten ten aanzien van kennisdeling te achterhalen. Uit onderzoek is gebleken dat respondenten kennisdeling zien als het delen en uitwisselen van

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

informatie. Uit de literatuur blijkt dat naast het delen van informatie, ook het delen van ervaringen en vaardigheden belangrijke onderdelen zijn van kennisdeling (Nonaka, 2007). Het verschil tussen de perceptie van de respondenten en de definiëring van kennisdeling in de literatuur is verklaarbaar. Uit de resultaten is gebleken dat respondenten het delen van ervaringen en vaardigheden ook zien als kennis/ informatiedeling. Dit is belangrijk te belichten omdat er anders mogelijk sprake zou zijn van een onterechte bias ten aanzien van de validiteit. Immers als de respondenten een andere perceptie zouden hebben over kennisdeling, dan wat er in de literatuur beschreven staat, zouden er mogelijk andere dilemma's genoemd kunnen worden als dit onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden.

Daarnaast werd duidelijk uit de resultaten dat kennisdeling en communicatie verweven zijn in de werkbeleving van de respondenten. Dat is logisch omdat kennisdeling niet kan plaatsvinden zonder communicatie en sociale interacties (Nardi & Whittaker, 2002).

Impliciete en expliciete kennis

Dit onderzoek toont aan dat men een sterke voorkeur heeft om impliciete kennis face-2-face te delen vanwege de complexiteitsgraad van impliciete kennis. Door face-2-face impliciete kennis te delen wordt de mogelijkheid gecreëerd om een tweezijdig gesprek aan te gaan. Hierdoor kunnen eventuele vervolgvragen worden afgevangen. Een andere voorkeursreden om impliciete kennis face-2-face te delen is om bijvoorbeeld adoptie te creëren voor strategische kennis. Men denkt door face-2-face impliciete kennis te delen dat eventuele foute interpretaties van de ontvanger kunnen worden voorkomen. De bevinding dat men impliciete kennis graag face-2-face deelt is ook bevonden in eerder onderzoek (Reychav & Weisberg, 2010). Het face-2-face delen van impliciete kennis zorgt voor ruimte om sociale interacties aan te gaan en draagt bij aan goede kennisdeling. Het face-2-face delen van impliciete kennis heeft dus een positief effect op de sociale interacties tussen medewerkers. Dit komt overeen met de literatuur, waarbij werd aangegeven dat het face-2-face delen van impliciete kennis de meest betrouwbare manier is voor het realiseren van sociale interacties tussen medewerkers. Het delen van impliciete kennis vindt namelijk plaats tijdens sociale interacties (Nardi & Whittaker, 2002). Een aardige bijkomstigheid is dat medewerkers met meer sociale interacties waarschijnlijk ook meer betrokkenheid ervaren bij een organisatie en zodoende meer kennis delen.

Men heeft aangegeven dat expliciete kennis, gedocumenteerd wordt gedeeld en opgeslagen. Dit zou zorgen voor duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden van medewerkers onderling. Deze bevinding komt overeen met wat bestaande literatuur beschrijft. In deze literatuur is aangegeven dat expliciete kennis waarneembaar is, gedocumenteerd en is vastgelegd in informatietechnologie tools (Nonaka, 2007). De bevinding dat expliciete kennisdeling zou zorgen voor duidelijkheid, lijkt een logisch gevolg omdat expliciete kennis bijvoorbeeld vastgelegd kan zijn in de vorm van procedures en werkinstructies.

Daarnaast heeft dit onderzoek aangetoond dat respondenten weinig stimulans ervaren om expliciete kennis te delen waarbij informatietechnologie (ESM) een belangrijke en faciliterende rol speelt. Dit is in tegenstelling tot wat de literatuur beschrijft. In de literatuur wordt aangegeven dat technologie tools zijn geïmplementeerd door organisaties met als doel juist de interne communicatie en interne kennisdeling te stimuleren en te bevorderen (Sedziuviene & Vveinhardt, 2009). Een verklaring voor deze tegenstrijdigheid is dat het enkel aanbieden van verschillende tools, medewerkers niet per definitie stimuleert om kennis te delen. Een andere mogelijke verklaring is, omdat organisaties kiezen voor het faciliteren van verschillende tools voor kennisdeling zonder beleid, dit kan leiden tot verwarring. Deze verwarring zou met name betrekking hebben op de onduidelijkheid wanneer men welke tool zou moeten gebruiken voor het delen en raadplegen van kennis. Deze onduidelijkheid kan men mogelijk interpreteren als het missen van stimulans voor kennisdeling. Een gevolg zou kunnen zijn, dat medewerkers minder snel kennis delen omdat ze geen stimulans ervaren. Een ander mogelijk gevolg is, doordat medewerkers niet altijd weten welke tool ze kunnen raadplegen voor bepaalde kennis, zij het wel als het ware

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

opnieuw moeten uitvinden. Dit draagt niet bij aan de efficiëntie en zou zelfs mogelijk kunnen leiden tot hogere personeelskosten.

5.1.2. Kennisdeling middels Enterprise Social Media

Uit het verrichte onderzoek is duidelijk geworden dat geen enkele ESM tool op zichzelf, kan voldoen aan de kennisdelingsbehoeften van medewerkers. Als gevolg hiervan is men genooddaakt om combinaties van meerdere ESM tools te maken voor het delen van kennis. Er is ontdekt gedurende het onderzoek dat afdelingen kunnen verschillen in welke ESM tools zij gebruiken voor kennisdeling. Dit is een interessante bevinding, welke niet tegengesproken of bevestigd wordt in de gebruikte literatuur. Door te begrijpen waarom afdelingen binnen dezelfde organisatie kunnen verschillen in het gebruik en de combinatie van tools voor het delen van kennis, kunnen organisaties hier mogelijk op inspelen. Dit zou kunnen door de gegeven inzichten mee te nemen in het selectieproces en ontwikkeling van toekomstige ESM tools die bedoeld zijn om de kennisdeling te ondersteunen.

5.1.3. De dilemma's

Privacygevoelige kennis niet altijd wenselijk te delen via ESM

Verder bleek uit de resultaten dat het delen van privacy gevoelige en vertrouwelijke kennis via ESM niet altijd wenselijk is, maar soms wel nodig. Dit was in overeenstemming met eerder verricht onderzoek, waaruit blijkt dat medewerkers niet graag vertrouwelijke informatie delen middels ESM (Gibbs et al., 2013). Dit is verklaarbaar omdat men wellicht de angst heeft dat deze gegevens middels ESM makkelijker gelekt kunnen worden. Bijvoorbeeld als het gaat om bedrijfskritische gegevens van de organisatie. Een andere mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat men bang is in strijd te handelen met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), waarbij het niet naleven van deze regelgeving kan leiden tot flinke boetes. De AVG is namelijk een Europese verordening die de regels voor de verwerking van persoonsgegevens door particuliere bedrijven en overheidsinstanties in de Europese Unie voorschrijft (KVK, 2019).

ESM als oplossing voor het gebruik van kennis als machtsmiddel

Het sociaal dilemma beschrijft dat medewerkers de keuze zouden moeten maken tussen het wel of niet investeren van tijd en energie in het delen van kennis. Het kiezen om kennis wél te delen zou kunnen leiden tot kosten op individueel niveau in de vorm van machtsverlies en verminderde unieke toegevoegde waarde voor de organisatie (Cress et al, 2004). Anderzijds, als alle medewerkers zouden kiezen om geen kennis te delen wordt er helemaal geen kennis gedeeld. Dit zorgt voor dat medewerkers in totaal meer kosten en nadelen kunnen ervaren dan wanneer zij wel zouden kiezen voor kennisdeling (Cress et al, 2004). Dit komt overeen met wat er in de interviews genoemd wordt. Echter, is er een duidelijk verschil op te merken. Uit de resultaten is gebleken dat men het delen van kennis middels ESM, ziet als dé oplossing om kennis als machtsmiddel tegen te gaan. Men geeft aan dat door ESM te gebruiken voor het delen van kennis transparantie ontstaat. Deze transparantie zou zorg dragen voor vervaging van ongelijke kennisniveaus tussen medewerkers. Echter, wordt in de literatuur genoemd dat de bereidheid van medewerkers om tijd en energie te steken in kennisdeling heel belangrijk is om dit dilemma uit de weg te gaan (Cress et al, 2004). De literatuur schrijft dus voor dat de bereidheid van medewerkers om kennis te delen een cruciale factor is en dat lijkt niet meer dan logisch. Men kan namelijk eindeloos ESM tools implementeren die de toegankelijkheid en transparantie van kennisdeling faciliteren. Echter, als medewerkers niet bereid zijn of niet de noodzaak zien om actief kennis te delen, is het implementeren van deze ESM tools verspilde energie en geld.

Echo chamber

Het delen van kennis middels ESM kan mogelijk leiden tot een echo chamber (Leonardi & Vaast, 2017). Een echo chamber houdt in dat medewerkers met dezelfde achtergrond eerder geneigd zijn elkaar op te zoeken voor het onderling delen van

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

kennis. Hierdoor kan men zich distantiëren van de rest van de organisatie. Uit de resultaten van paragraaf 4.1 is gebleken dat het er op lijkt dat er sprake is van een echo chamber. Er is aangegeven dat men geneigd is sneller kennis te delen met collega’s diezelfde vakspecifieke achtergrond hebben en dat men elkaar sneller opzoekt. Dit zou komen omdat men meer raakvlakken ervaart vanwege dezelfde achtergrond. Het is opmerkelijk dat het er op lijkt dat er sprake is van een echo chamber. Echter, is de echo chamber niet specifiek benoemd of erkend als dilemma.

Traditionele of moderne ESM

De openheid en transparantie die kennisdeling middels ESM met zich mee brengt kan leiden tot een dilemma (Gibbs et al., 2013). Het dilemma is dat men enerzijds moet kiezen tussen zich natuurlijk te gedragen en daardoor open en transparant kennis te delen zonder filter. Echter, loopt men hierdoor het risico bekritiseerd te worden op gedeelde kennis. Anderzijds kan men kiezen voor strategisch kennisdeling, om zo het imago als professional te borgen in de organisatie (Leonardi & Vaast, 2017). In het kader van openlijke en transparante kennisdeling, wordt in de resultaten echter van een ander dilemma gesproken. Uit de resultaten is gebleken dat organisaties moeten kiezen tussen kennisdeling middels traditionele ESM (bijvoorbeeld een netwerkschijf), waarbij de toegang top-down wordt verleend. Daarnaast faciliteren de traditionele ESM geen dynamische samenwerkingen, doordat er geen functionaliteiten voor zijn. Of te kiezen voor moderne ESM tools zodat men zo transparant en dynamisch mogelijk kennis kan delen. Echter, zijn hier risico’s aan verbonden. De risico’s ontstaan omdat toegang tot kennis die opgeslagen is op de moderne ESM tools (in tegenstelling tot traditionele ESM tools) bottom-up verleend wordt. Dit vergroot het risico op bijvoorbeeld lekken van bedrijfskennis en gegevens. Men is hierdoor afhankelijk van het beoordelingsvermogen van medewerkers om te bepalen of specifieke kennis wel of niet gedeeld kan worden.

5.2. Conclusie

Op basis van het verrichte empirisch onderzoek is de onderzoeksvraag beantwoord:

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

Het eerste dilemma beschrijft dat men de afweging dient te maken tussen het aanbieden van verschillende moderne tools zonder beleidskaders om medewerkers zo transparant en dynamisch mogelijk kennis te kunnen laten delen, met de bijhorende risico’s. Deze risico’s ontstaan doordat toegang tot de moderne ESM tools bottom-up georganiseerd worden in plaats van top-down zoals voorheen. Hierdoor is de kans op het lekken van kennis en gegevens groter geworden. Of dat men juist kiest voor een traditioneel model van kennisdeling, waarbij de risico’s beperkt zijn, maar waar openheid en dynamiek ontbreken. Uit de resultaten blijkt dat het in de eerste instantie erop leek dat er een keuze was gemaakt voor transparante en dynamische kennisdeling. Men was tot dit onderzoek zich niet bewust van de mogelijk bijhorende risico’s die zich kunnen voordoen. Men had een optimistische houding ten aanzien van moderne ESM tools, waarbij enkel gedacht werd in de voordelen.

Tot slot speelt er nog een ander dilemma. Uit de resultaten is gebleken dat men de keuze moet maken tussen het opvolgen van beleid voor het delen van kennis die betrekking heeft op belangrijke organisatorische wijzigingen. Of dat men kiest om tegenstrijdig te handelen met het communicatiebeleid, om zo onrust te voorkomen. Het communicatiebeleid schrijft voor dat men dergelijke kennis pas mag verspreiden als de berichtgeving volledig is, zodat dit in één keer met alle medewerkers gelijktijdig gedeeld wordt. Echter, kan het beleid voor onrust zorgen omdat medewerkers in de wandelgangen toch nieuwtjes opvangen. Uit het onderzoek is gebleken dat men daarom in sommige gevallen kiest om van het beleid af te wijken. Dit doen men door dergelijke kennis gefaseerd te delen in de vorm van updates. Dit is echter wel een dilemma wat nog speelt en waar men per casus afweegt wat wijsheid is.

5.3. Aanbevelingen

5.3.1. Aanbevelingen voor de praktijk

Een bevinding uit dit onderzoek is dat er in de onderzochte organisatie geen beleid aanwezig is over het gebruik van verschillende ESM tools voor kennisdeling. Medewerkers ervaren hierdoor onduidelijkheid over welke tools ze zouden kunnen gebruiken voor het delen of raadplegen van kennis. Een gevolg hiervan is dat kennis ongestructureerd opgeslagen is in verschillende tools. De aanbeveling aan de organisatie is om visie en beleid te ontwikkelen over hoe ESM ingezet kan worden om kennis te delen, zodat duidelijkheid geschept wordt bij medewerkers. Daarnaast is het sterk aan te bevelen om keuzes te maken voor een beperkt aantal ESM tools, deze centraal in te kopen en organisatie breed te implementeren. Dit zou kunnen leiden tot lagere kosten omdat er minder tools aangekocht hoeven worden. Hierdoor heeft men ook een sterkere positie om gunstige inkoopcondities af te stemmen vanwege bijvoorbeeld een hoge volume afname.

Om adequate keuzes te maken is het aan te raden om de ervaringen van huidige gebruikers van de tools Topdesk en Microsoft teams in ieder geval te onderzoeken. Omdat deze tools reeds in de organisatie worden gebruikt, zouden deze mogelijk breder doorgetrokken kunnen worden. Door het maken van keuzes in een beperkt aantal ESM tools, wordt bijvoorbeeld het bewerkstelligen van multidisciplinaire teams vereenvoudigd. Men hoeft niet ingewerkt te worden op nieuwe ESM tools en kan men breder ingezet worden. Door de brede inzetbaarheid zijn multidisciplinaire teams productiever, wat kan leiden tot lagere personeelskosten.

In dit onderzoek is vastgesteld dat steeds meer afdelingen kiezen voor het gebruik van moderne ESM tools die een transparante en dynamische werking zouden hebben op de kennisdeling en samenwerking. De toegang voor deze moderne tools, wordt bottom-up verleend, waardoor het management geen controle meer heeft op gedeelde en opgeslagen kennis. Voor de traditionele tools die eerder intensief gebruikt werden, werd namelijk de toegang top-down (via de leidinggevende) verleend. De verschuiving top-down naar bottom-up die in het onderzoek aan het licht is gekomen zorgt voor mogelijke risico's. Een voorbeeld van een risico is dat er een grotere kans bestaat op het lekken van kennis en persoonsgegevens. De aanbeveling aan de organisatie is om een risicoanalyse uit te voeren op het gebruik van de huidige ESM voor het delen van kennis. Middels de risicoanalyse kan men vaststellen op welke wijze de risico's kunnen worden beheerst of deze terug te brengen naar een aanvaardbaar niveau.

Een andere bevinding uit dit onderzoek is dat medewerkers ervaren dat zij niet gestimuleerd worden om kennis te delen. Een bijzondere bevinding, omdat eerder is vastgesteld dat kennis van medewerkers het belangrijkste kapitaal van een organisatie is (Kavanagh & Johnson, 2015). Ook is duidelijk geworden dat werkzaamheden van medewerkers erg ad-hoc zijn ingericht, waardoor men het delen van kennis minder prioriteit geeft. Het is daarom sterk aan te raden om kennisdeling bij de medewerkers te stimuleren vanuit de direct leidinggevenden, door hier een aandachtspunt van te maken tijdens bijvoorbeeld een weekstart. Ook is het aan te bevelen om van kennisdeling een concrete taak te maken en zo te integreren in de functieprofielen. Door de taak 'kennisdeling' te integreren in het functieprofiel kan hier scherper op aan- en bijgestuurd worden tijdens bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingsgesprekken.

5.3.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het onderzoek betrof een single casestudie bij een Nederlands hoger onderwijsinstelling van de 36 bekostigde hogescholen in Nederland (Vereniging hogescholen, 2020). Van elke afdeling binnen de onderzochte stafdienst is minimaal één respondent gesproken. In relatie tot de externe validiteit zijn de resultaten beperkt te generaliseren. Ook is het aantal

respondenten welke daadwerkelijk hebben deel genomen aan het onderzoek lager uitgevallen dan wat in de eerste instantie beoogd was. Verder is er vrij weinig bekend over het thema van het verrichte onderzoek in het Nederlands Hoger onderwijs. Daarom is het sterk aan te raden om voor een vervolgonderzoek te kiezen voor multiple casestudie. Een onderzoek waarbij meerdere Nederlands hoger onderwijsinstellingen worden onderzocht biedt mogelijk meer inzichten in welke dilemma's optreden als gevolg van kennisdeling middels ESM. Ook heeft een multiple casestudie betrekking op meerdere casussen. Dit biedt mogelijkheden om twee of meer organisaties te vergelijken op verschillen. Bijvoorbeeld een Nederlands hoger onderwijsinstelling waar meer dilemma's spelen met een Nederland hoger onderwijsinstelling waar minder dilemma's spelen. Anderzijds zou men kunnen zoeken naar overeenkomsten tussen vergelijkbare gevallen. Als dit zou lukken zouden de resultaten sterker zijn dan bij een single casestudie. Eerder, is in het onderzoek gebleken dat er sprake is van een dilemma waardoor men de keuze dient te maken tussen traditionele of moderne ESM tools. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat indien men zou kiezen voor moderne ESM tools er mogelijk sprake zou kunnen zijn van bijkomende risico's. Het is voornamelijk onduidelijk of deze risico's enkel betrekking hebben op de caseorganisatie of dat dit mogelijk ook geldt bij andere Nederlands hoger onderwijsinstellingen. Het zou interessant zijn voor een vervolgonderzoek om te onderzoeken of dit dilemma ook speelt bij andere organisaties.

5.4. Reflectie

Reflecterend op het onderzoek zijn een aantal sterke en zwakke punten te benoemen.

De start van het afstudeertraject heb ik als moeizaam ervaren en kan mogelijk gezien worden als een zwak punt. Ik vond het lastig om de focus van het onderzoek te vinden. Gedurende het onderzoek heb ik dan ook meerdere malen de probleemstelling aan moeten passen met alle gevolgen van dien. De feedback heeft uiteindelijk zorg gedragen voor de juiste richting van het onderzoek. Echter, het niet meteen kunnen vinden van de juiste focus heeft wel een duidelijk rol gespeeld bij het schrijven van het literatuuronderzoek. Dit maakte het lastig om specifiek op zoek te gaan naar wetenschappelijke context voor dit onderzoek. Ook was het hierdoor lastiger om de daadwerkelijke probleemstelling van dit onderzoek te beschrijven. Hierdoor heb ik hoofdstuk 1,2 en 3 meerdere malen moeten herschrijven, wat veel tijd heeft gekost. Echter, doordat er veel tijd is gestoken in het schrijven van hoofdstuk 1, 2 en 3 heeft dit een positieve invloed gehad op de focus bij het schrijven van hoofdstuk 4 en 5. Voor een volgend traject is het daarom sterk aan te bevelen om veel tijd en energie te steken in een juiste basis voor het onderzoek (hoofdstuk 1, 2 en 3).

Vanwege mijn kennis over de organisatie, was het vrij snel duidelijk welke respondenten ik wou betrekken bij het onderzoek voor de interviews. Ook is het plannen van de interviews en het krijgen van toestemming van de respondenten voor het opnemen en verwerken van de resultaten spoedig verlopen, wat tijdswinst heeft geleverd voor het onderzoek. In dit onderzoek zijn zowel uitvoerende medewerkers als het management geïnterviewd. Dit heb ik als een sterk punt ervaren, omdat hierdoor input is verkregen op zowel strategisch als operationeel niveau.

De methodologische doelstelling van dit onderzoek is helaas niet gehaald. Het doel was om 12 respondenten te interviewen, waarbij van elke functie een junior en senior geïnterviewd zou worden. Uiteindelijk zijn er slechts 8 respondenten geïnterviewd in plaats van 12. De reden waarom er minder respondenten geïnterviewd zijn, is omdat 4 respondenten ondanks eerdere toezeggingen zich later hadden teruggetrokken. De reden dat deze 4 respondenten zich hadden teruggetrokken was vanwege de uitbraak van Covid-19. Doordat men plotseling verplicht thuis moest werken en kleine kinderen niet meer naar school of naar de opvang konden gaan, was het voor de betreffende 4 respondenten niet meer haalbaar om deel te nemen aan het onderzoek. De 4 afzeggingen voor het onderzoek, heb ik als een zwakte

ervaren. Als alle 12 respondenten deel hadden genomen aan het onderzoek was de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek vermoedelijk hoger geweest. Door het afgenomen aantal respondenten konden er ook geen mogelijke verschillen worden onderzocht, tussen de dilemma's die junioren ervaren versus senioren (als gevolg van kennisdeling middels ESM) wat ik graag nog had willen onderzoeken als aanvulling op dit onderzoek. Mogelijk kan dit in een vervolgonderzoek onderzocht worden.

De wijze waarop de semigestructureerde interviews zijn opgezet, heb ik als een sterk punt van dit onderzoek ervaren. Doordat er voorafgaand een interviewgide was opgesteld, is er een duidelijke structuur aangebracht in de interviewvragen. Middels het opstellen van de interviewgide zijn de thema's inzichtelijk gemaakt die ik graag wou bespreken met de respondenten. Vervolgens heb ik per thema, interviewvragen geformuleerd. Ook heeft de interviewgide ervoor gezorgd dat de respondenten al een duidelijk beeld hadden over wat ze konden verwachten van het interview en of het voor hen relevant was om deel te nemen. Een ander punt is dat elk interview voor dit onderzoek belangrijke inzichten heeft opgeleverd. Deze inzichten zijn gebruikt als input om de interviewvragen gedurende het onderzoek verder aan te scherpen. Hierdoor is geprobeerd de focus van het onderzoek te verbeteren en te waarborgen. Een ander sterk punt is dat de interviews opgenomen mochten worden. Hierdoor werd de mogelijkheid gecreëerd om data te genereren. Ook is het maken van transcripten op basis van opnames meer betrouwbaar, dan wanneer er bijvoorbeeld transcripten uitgewerkt zouden worden op basis van aantekeningen. Door transcripten te baseren op aantekeningen, zouden mogelijk belangrijke citaten verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden of zelfs misschien kunnen worden vergeten. Het fijne van de opnames was dat de interviews ongelimiteerd terug geluisterd konden worden. Dit was belangrijk om volledige en valide transcripten te kunnen produceren. Daarnaast zijn de transcripten ook ter controle voorgelegd aan de respondenten op juistheid en volledigheid. Hierdoor konden eventueel gemaakte fouten in de transcripten herzien worden. Dit heeft in mijn beleving positief bijgedragen aan de betrouwbaarheid en validiteit van de resultaten.

Wat ik als een zwak punt heb ervaren van het onderzoek, was het coderen. Omdat het voor mij de eerste keer was om op de vereiste wijze te coderen, was dit erg tijdrovend. Mogelijk zou het opnieuw coderen van de transcripten leiden tot andere codes, omdat het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een organisatie. Voor een volgend onderzoek zou het daarom aan te raden zijn om te kiezen voor multiple casestudie (zoals eerder genoemd), meerdere respondenten te betrekken bij het onderzoek en de resultaten aanvullend kwantitatief te onderzoeken.

Tot slot heb ik met name het schrijven van de discussie en conclusie als moeilijk ervaren. In een nabij verleden heb ik mijn HBO scriptie geschreven. Op het HBO verwacht men dat de onderzoeker bevindingen gedetailleerd en operationeel gericht voor de caseorganisatie schrijft. Dat was dit keer toch echt anders. Op WO niveau wordt er verwacht dat een onderzoeksrapport abstract geschreven wordt voor bijvoorbeeld een sector en dus niet specifiek voor een caseorganisatie. Op abstract niveau schrijven vond ik moeilijk en dit vertaalde zich duidelijk terug bij de discussie en conclusie. Ik kreeg meermaals de feedback terug dat ik een te gedetailleerde schrijfstijl hanteerde en dat ik de dilemma's meer verdieping moest geven. Voor een volgende keer, zou ik me meer moeten verdiepen in wat de focus en verwachting is. Tevens zou het aan te raden zijn voor toekomstige onderzoekers om voorbeeldonderzoeken te raadplegen om zo een beter beeld te krijgen van de verwachtingen die men heeft op dit niveau. Dit heb ik in een later traject van het onderzoek pas gedaan.

Referenties

1. Abdillah, L. (2015). Managing information and knowledge sharing cultures in higher education institutions. *11th International Research Conference on Quality, Innovation, and Knowledge Management (QIK2014)*, (p. 221-231).
2. Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), (p. 107–136).
3. Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), (p. 226-246).
4. Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*.
5. Bots, R., & Jansen, W. (2005). *Organisatie en Informatie* (7^e ed.). Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.
6. Brzozowski, M.J. (2009). WaterCooler: Exploring an organization through enterprise social media. *In Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*, (p. 219-228).
7. Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), (p. 687-710).
8. Corcoran, N., & Duane, A. (2018). Using Social Media to enable staff knowledge sharing in higher education institutions. *Australian Journal of information systems*, (p. 26).
9. Cranfield, D. J., & Taylor, J. (2008). Knowledge Management and Higher Education: A UK case study. *Electronic journal of knowledge management*, (p. 85-99).
10. Cress, U., & Hesse, F. W. (2004). Knowledge Sharing in Groups: Experimental Findings of How to Overcome a Social Dilemma. In Y. Kafai, W. Sandoval, N. Enydey, A. S. Nixon & F. Herrera (Eds.), *Proceedings of the Sixth International Conference of the Learning Sciences* (pp. 150-157). *Proceedings of the Sixth International Conference of the Learning Sciences*, (p. 150-157).
11. Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "ideology of openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, (p. 102–120).
12. Haldin-Herrgard, T. (2005). Difficulties in diffusing of tacit knowledge in organization. *journal of intellectual capital*, (p. 357 -363).
13. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2015). Evolution of human resource management and human resource information systems: the role of information technology. *Human resource information systems: basics, applications and future directions*, (p.1-33)

14. Kidwell, J.J., Vander Linde, K.M. and Johnson, S.L. (2000) - Applying Corporate in Higher Education. *Educause Quarterly*, Number 4. In *Information Alchemy: The Art and Science of Knowledge Management*, (p. 1-24).
15. Kimmerle, J., & Wodzicki, K, & Cress, U. (2008). The social psychology of knowledge management. *Team Performance Management*, (p. 381-401).
16. Kinnie, N., & Swart, J. (2003). Sharing knowledge in knowledge intensive firms. *Human resource management journal*, (p. 60-75).
17. Kock, N. (2012). WarpPLS 3.0 user manual. Laredo. TX: *ScriptWarp Systems*.
18. Kollock, P. (2004). Social dilemmas: the anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, (p. 183-214).
19. Kosonen, M., Henttonen, K. and Ellonen, H.K. (2007), "Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry", *International Journal of Knowledge and Learning*, (p. 437-449).
20. Kuegler, M., Smolnik, S. and Kane, G.C. (2015). What's in IT for Employees? Understanding the Relationship between Use and Performance in Enterprise Social Software, *Journal of Strategic Information Systems* 24 (2), (p.90–112).
21. KVK. (2019, januari 12). *Advies en informatie*. Opgehaald van KVK: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/avg/de-avg-hoe-zit-het-precies/>
22. Leonardi, P. M., Huysman, M., and Steinfield, C. (2013). "Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations," *Journal of Computer-Mediated Communication*, (p. 1-19)
23. Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *The Academy of Management Annals*, (p. 150-188).
24. Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert systems with applications*, (p. 1-6).
25. Majchrzak, A., Cherbakov, L., & Ives, B. (2009). Harnessing the power of the crowds with corporate social networking tools: How IBM does it. *MIS Quarterly Executive*, 8(2), (p. 103–108).
26. Morgan, S. D., & Gagnon, R. J. (2013). A systematic literature review of remanufacturing scheduling. *International Journal Of Production Research*, (p. 4853-4879).
27. Nardi, B., & Whittaker, S. (2002). The place of face to face communication in distributed work. *Cambridge, MA: MIT Press* (p. 83-112).
28. Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, (p. 162-171).
29. Omay, K. e. (2019). The contribution of Dual structure to the Enhancement of Higher Education Institutions. *Academy of Management Annual Meetings proceedings*, (p. 1).

30. Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge sharing on enterprise social media: Practices to cope with institutional complexity. *Journal of Computer Mediated Communication*, (p. 156-176).
31. Reychav, I., & Weisberg, J. (2010). Bridging intention and behavior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, (p. 285-300).
32. Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? . *International journal of educational management* , (p. 325-333).
33. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A (2016). Research methods for business students, 4th edn. Harlow: Prentice Hall.
34. Scheurs, B., & Laat, M. (2014). The Network Awareness tool: A web 2.0 tool to visualize informal networked learning in organizations. *Computers in human behavior*, (p. 385-394).
35. Sedziuviene, N., & Vveinhardt, J. (2009). The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (p. 79-90).
36. Stephens, R. (2009). Empirical analyses of functional web 2.0 environments . *Web 2.0 the business model springer* (pp. 1-20).
37. Stieglitz, S., & Dang-Xuan, L. (2011). Adoption and use of corporate wikis in German small and medium-sized enterprises. *AMCIS 2011 Proceedings*, (p.235).
38. Stocker, A., & Tochtermann, K. (2008). Investigating weblogs in small and medium enterprises: an exploratory case study. *BIS workshop proceedings*, (p. 95-107).
39. Vandale. (2020, juli 7). *Woordenboek*. Opgehaald van www.vandale.nl: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/dilemma#.Xv2ym0UzY2w>
40. Vereniging hogescholen. (2020). Vereniging Hogescholen afgesloten CAO HBO. *nn*, (p. 2). <https://www.vereniginghogescholen.nl/hogescholen>.
41. Yuan, C., & Zhao, X. (2013). The Use of Different Information and Communication Technologies to Support Knowledge Sharing in Organizations: From E-Mail to Micro-Blogging. *Journal of the American society for information science and technology*, (p. 1659-1670).

Bijlagen

Bijlage 1: Literatuur verantwoording

Onderzoeksvraag: "Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

ZOEKTERMEN

- Enterprise Social Media (use)
- Kennisdeling
- Nederland hoger onderwijs
- Affordances
- E-governement
- Kennisdeling dilemma's
- Dilemma's
- Affordances

SELECTIE CRITERIA

- Artikelen dienen inhoudelijk betrekking hebben op 'Enterprise Social Media' of 'dilemma's' in het gebruik van Enterprise Social Media
- Artikelen dienen inhoudelijk te gaan over 'kennis' of 'kennisdeling' bij voorkeur specifiek in het hoger onderwijs of anders bij organisaties in het algemeen
- Artikelen dienen peer-reviewed te zijn
- Is er genoeg duidelijkheid over de gebruikte bronnen van de auteur van de artikelen (betrouwbaarheid)
- Artikelen in relatie tot Enterprise Social Media mogen niet ouder zijn dan 20 jaar.
- Artikelen mogen alleen gebruikt worden als deze in artikelen zijn gerefereerd

BUILDING BLOCKS METHOD

	Datum	Literatuur Database Of Tijdschrift	Zoekstring (Kernbegrippen en Booleanse operatoren)	Aantal gevonden artikelen	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
--	-------	------------------------------------	--	---------------------------	----------------------------	---

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

1	20-10-2019	EBSCO Gezocht in Abstract	Affordances AND Enterprise Social Media	6	2	Pee, L.G (2018). Affordances for sharing domain-specific and complex knowledge on Enterprise Social Media. Nanyang Technological University, Singapore. Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. Journal of Enterprise Information Management, 31(2), 226-246.
2	20-10-2019	EBSCO Gezocht in Abstract	Enterprise Social Media use	3	1	Pillemer, J., Rothbard, N. (2018). <i>Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship</i> . University of Pennsylvania.
3	21-10-2019	EBSCO Gezocht in Abstract	Enterprise Social Media and E-government	1	1	Humpreys, L., Wilken, R. (2015). Information, Communication & Society: <i>Social Media, small business, and the control of information</i> . Wales, England: Routledge
4	22-10-2019	EBSCO Gezocht in Abstract	Silo's AND higher education	6	1	Omay, K., Khabbaz, L., El Hage, U. (2019). Academy of Management Annual Meetings proceedings. 2019, Vol. 2019 Issue 1, p1-1: <i>The contribution of Dual structure to the Enhancement of Higher Education Institutions</i> . Boston: America.
5	22-1-2019	EBSCO	Organizational culture AND higher education	7	1	Tierney, W., G., (2016). <i>Organizational Culture in Higher Education</i> . Pennsylvania State University, Pennsylvania.
6	8-1-2020	EBSCO	Higher education AND e-mail	8	2	Yuan, C., en Zhao, X.,(2013). The Use of Different Information and Communication Technologies to Support Knowledge Sharing in Organizations: From E-Mail to Micro-Blogging. JOURNAL OF THE AMERICAN SOCIETY FOR INFORMATION SCIENCE AND TECHNOLOGY, 64(8):1659–1670, 2013 Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues. MIS Quarterly, 25(1), p. 107–136
7	9-1-2020	EBSCO	Knowledge sharing in organisations AND social media	9	1	Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. Cogent Business & Management, 3(1).

FORWARD SNOWBALL METHOD

	Artikel (oorspronkelijk)	Database	Aantal gevonden artikelen	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
--	--------------------------	----------	---------------------------	----------------------------	---

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

1	Radda, H., Mandermach, B. (2013). Doctoral education online: <i>Challenging the paradigm</i> . Grand Canyon university: Canyon	Google Scholar	3	1	Azeem, A. (2018). Global business and Management Research: An International Journal Vol. 10, No 4: <i>The conflict between social media and higher education institutions</i> . Putrajaya: Maleisië.
2	Paschek, D., Mocan, A., Dufour, C., Draghici, A. (2017). Organizational knowledge management with Big Data. The foundation of using artificial intelligence. University Timisoara: Romania.	Google scholar	7	1	Giustina, S., Valentina, N. (2019). Knowledge management in entrepreneurial universities: a structured literature review and avenue for future research agenda. Emerald Group Publishing: Bingley.
3	Razmerita, L. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. VOL. 20 NO. 6 2016, pp. 1225-1246, © Emerald Group Publishing Limited,	Google scholar	6	3	Kollock, P. (2004), "Social dilemmas: the anatomy of cooperation", <i>Annual Review of Sociology</i> , pp. 183-214. Kimmerle, J., Cress, U. & Wodzicki, K. (2008), "The social psychology of knowledge management", <i>Team Performance Management</i> , Vol. 14 Nos 7/8, pp. 381-401. Nonaka, I. (2007), "The knowledge-creating company", <i>Harvard Business Review</i> , Vol. 85 Nos 7/8, pp. 162-171.
4	Leonardi, P. M. & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. <i>The Academy of Management Annals</i> , 11(1), 150-188.	Aangereikte literatuur docent	-	-	Schreurs, B., en de Laat, M. (2014). The Network Awareness tool: A web 2.0 tool to visualize informal networked learning in organizations. <i>Computers in human behavior</i> , 37:385-394.
5	Abdillah, L. (2015). Managing information and knowledge sharing cultures in higher education institutions. Bina dama University: indonesia	Google scholar	7	2	N. Sedziuviene and J. Vveinhardt, "The Paradigm of Knowledge Management in Higher Educational Institutions," <i>Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics</i> , vol. 5, pp. 79-90, 2009. D. R. Rahadi and L. A. Abdillah. "The utilization of social networking as promotion media (Case study: Handicraft business in Palembang)," in <i>Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia (SESINDO)</i> , Bali, 2013.
6	Moqbel, M., & Nah, F. F.-H. (forthcoming) (2017). Enterprise Social Media use and impact on performance: The role of	Google scholar	8	4	Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2015). Evolution of human resource management and human

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

	workplace integration and positive emotions. AIS Transactions on Human-Computer Interaction.				<p>resource information systems: The role of information technology. IM. J. Kavanagh, M. Thite, & R. D. Johnson (Eds.), <i>Human resource information systems: Basics, applications, and future directions</i>. Thousand Oaks, CA: Sage.</p> <p>Kock, N. (2012). <i>WarpPLS 3.0 user manual</i>. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.</p> <p>Kuegler, M., Kane, G., en Smolnik, S. (2015). What's in it for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software. <i>Journal of Strategic Information Systems</i>, 24(2), 90-112.</p> <p>Majchrzak, A., Cherbakov, L., & Ives, B. (2009). Harnessing the power of the crowds with corporate social networking tools: How IBM does it. <i>MIS Quarterly Executive</i>, 8(2), 103-108.</p>
7	Smulders, J.E. (2012), PSYCHOLOGISCHE FACTOREN EN HET DELEN VAN KENNIS IN ORGANISATIES: DE INVLOED VAN HET ERVAREN VAN EEN SOCIAAL DILEMMA, SOCIALE STEUN EN COMPETITIEGEVOEL	Google scholar	12	2	<p>Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. <i>Organization Studies</i>, 23, 687-710.</p> <p>Cress, U., & Hesse, F. W. (2004). Knowledge Sharing in Groups: Experimental Findings of How to Overcome a Social Dilemma. In Y. Kafai, W. Sandoval, N. Enydey, A. S. Nixon & F. Herrera (Eds.), <i>Proceedings of the Sixth International Conference of the Learning Sciences</i> (pp. 150-157). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.</p>

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

BACKWARD SNOWBALL METHOD

	Artikel	Aantal artikelen referentielijst	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	Walden, J. (2016). Integrating Social Media Into the Workplace: A Study of Shifting Technology Use Repertoires, North Dakota State University: Pennsylvania	18	4	<p>Brzozowski, M.J (2009). <i>WaterCooler: Exploring an organization through Enterprise Social Media</i>. In Teasley, S., Havn, E., Prinz, W, and Lutters, W. (eds.), <i>Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work. Group '09. Sanibel Island, FL : ACM, 2009, pp. 219 – 228.</i></p> <p>Deuze, M. (2007). <i>Media work</i>. Malden, MA: Polity Press</p> <p>Orgad, S. (2009). Question two: How can researchers make sense of the issues involved in collecting and interpreting online and offline data? In N. K. Baym & A. N. Markham (Eds.), <i>Internet inquiry, conversations about method</i> (33–53). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.</p> <p>Webster, J. G. (2011). The duality of media: A structurational theory of public attention. <i>Communication Theory</i>, 21, 43–66.</p>
2	Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A. & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> , 19(1), 102-120.	n.v.t.	n.v.t	AANGEREIKTE LITERATUUR VAN TUTOR
3	Leonardi, P. M. & Vaast, E. (2017). Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. <i>The Academy of Management Annals</i> , 11(1), 150-188.	n.v.t.	n.v.t.	AANGEREIKTE LITERATUUR VAN TUTOR
4	Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media:	n.v.t.	n.v.t.	AANGEREIKTE LITERATUUR VAN TUTOR

“Welke dilemma’s ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?”

	Practices to Cope With Institutional Complexity. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> , 21(2), 156-176			
5	Leonardi, M., P., (2014). Social media, knowledge sharing, and innovation: <i>Toward a theory of communication visibility</i> .	9	1	Leonardi, M., P., Steinfeld, C., & Huysman, M. (2013). Enterprise Social Media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. <i>Journal of Computer-Mediated Communication</i> , Volume 19, Issue
6	Kwahk, K., Park, H., (2015). The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in Enterprise Social Media environments	8	2	Kaplan, A. M., & Haenlein, M., (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. <i>Business Horizons</i> , 53 (1) (2010), pp. 59-68 Borgatti, S., P., en Cross, R. (2006). A relational view of information seeking and learning in social networks. <i>Management Science</i> , 49 (4) (2003), pp. 432-445
7	Corcoran, N., Duane, A., (2018). Using Social Media to enable staff knowledge sharing in higher education institutions. Vol 22, research on recent advances in social media.	12	5	Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. <i>Expert systems with applications</i> , 20(1), 1-6. Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? <i>International Journal of Educational Management</i> , 14(7), 325-333. Cranfield, D. J., & Taylor, J. (2008). Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study. <i>Electronic Journal of Knowledge Management</i> , 6(2), 85-99. Swart, J., & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. <i>Human resource management journal</i> , 13(2), 60-75. Kidwell, J. J., Vander Linde, K. M., & Johnson, S. L. (2000). Knowledge Management Practices Applying Corporate in Higher Education. <i>Educause Quarterly</i> (4), 28-33.
8	Hayrani, H. (2019). A Socio-Technical knowledge sharing system model for governmental organizations. 2de international conference: Saudi Arabia	10	1	Bamber, C., Elezi, E. (2018). <i>Management Dynamics in the Knowledge Economy: Empirical Analysis of Knowledge Exchange in Higher Education Partnerships: Using Knowledge Elicitation Methods and Techniques</i> . SNSPA Stiinte Politice: Romania.
9	Kezar, A. en Eckel, P. (2016). The journal of higher education: <i>The effect of institutional culture on change strategies in higher education</i> . The journal of higher education: Ohio	6	1	Bergquist, W., H., (1992). The four cultures of the academy. Jossey-Bass 1 st edition: England.

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

11	Schreurs, B., en de Laat, M. (2014). The Network Awareness tool: A web 2.0 tool to visualize informal networked learning in organizations. Computers in human behavior, 37:385-394.	12	8	<p>DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. and Muller, M. (2008), "Motivations for social networking at work", CSCW '08: Proceedings of the 2008 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, November 8-12, 2008, San Diego, California, USA, pp. 711-720.</p> <p>Jackson, A., Yates, J. and Orlikowski, W. (2007), "Corporate blogging: building community through persistent digital talk", Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS'07, January, pp. 1-10.</p> <p>Kosonen, M. and Kianto, A. (2009), "Applying wikis to managing knowledge – a socio-technical approach", Knowledge and Process Management, Vol. 16 No. 1, pp. 23-29.</p> <p>Stephens, R.D. (2009), "Empirical analysis of functional Web 2.0 environments", in Lytras, M.D., Damiani, E. and Ordonez de Pablos, P. (Eds), Web 2.0 The Business Model, Springer Science+Business Media, Berlin, pp. 1-20.</p> <p>Stieglitz, S. en Dang-Xuan, L. (2011), "Adoption and use of corporate wikis in German small and medium-sized enterprises", AMCIS 2011 Proceedings – All Submissions, Paper 235, available at: http://aisel.aisnet.org/amcis2011_submissions/235</p> <p>Baxter, G.J., Connolly, T.M. and Stansfield, M.H. (2010), "Organisational blogs: benefits and challenges of implementation", The Learning Organization, Vol. 17 No. 6, pp. 515-528.</p> <p>Kosonen, M., Ellonen, H.K., and Henttonen, K. (2007), "Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry", International Journal of Knowledge and Learning, Vol. 3 Nos 4/5, pp. 437-449.</p> <p>Stocker, A. and Tochtermann, K. (2008), "Investigating weblogs in small and medium enterprises: an exploratory case study", in Flejter, D., Grzonkowski, S., Kaczmarek, T., Kowalkiewicz, M., Nagle, T. and Parkes, J. (Eds), BIS Workshop Proceedings, pp. 95-107.</p>
12	Fulwood, R., Rowley., Delbridge, R. (2012), Knowledge sharing amongst academics in UK universities. VOL. 17 NO. 1 2013, pp. 123-136, Q Emerald Group Publishing Limited	7	3	<p>Reychav, I. and Weisberg, J. (2010), "Bridging intention and behavior of knowledge sharing", Journal of Knowledge Management, Vol. 14 No. 2, pp. 285-300.</p> <p>Nonaka, I. (2005), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, Oxford.</p> <p>Nardi, B., & Whittaker, S. (2002). The place of face to face communication in distributed work. In P. Hinds & S. Kiesler (Eds.), Distributed work (pp. 83–112). Cambridge, MA: MIT Press.</p>
13	Yahya, S., Goh, W. (2008). Managing human resources toward achieving knowledge management. Journal of knowledge management. Pp. 1367 - 3270			<p>Haldin-Herrgard, T. (2005). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations, journal of intellectual capital, Vol 1 No. 4, pp 357-65</p>

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

14	Morgan, S. D., & Gagnon, R. J. (2013). A systematic literature review of remanufacturing scheduling. <i>International Journal Of Production Research</i> (51)16, (pp. 4853-4879).	n.v.t.	n.v.t.	AANGEREIKTE LITERATUUR VAN TUTOR
15	Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. 7th edition. Italy.			

Bijlage 2: Interview Guide

Opening

1. Kan je wat vertellen over uzelf en uw functie binnen deze organisatie?
2. Hoelang ben je al werkzaam bij deze organisatie?
3. Hoe ziet een werkdag voor u eruit?
4. Wat is je leeftijd?
5. Geslacht (interviewer houdt dit zelf bij, wordt niet uitgevraagd)

Kennisdeling en communicatie

1. Wat verstaat u onder kennisdeling (eventueel aanvullen indien nodig)?
2. Met wie wisselt u de meeste kennis uit?
 - Om wat voor soort kennis gaat dit vooral?
3. Kunt u een voorbeeld geven wanneer het delen van kennis belangrijk was in uw werk?
4. Op welke manier wordt u gestimuleerd om kennis te delen vanuit uw organisatie?
5. Kan je wat vertellen over welke technologie tools je gebruikt om kennis te delen in de organisatie/ binnen je afdeling?
 - Waarom kies je voor die manier? Zijn er dingen waar je tegen aan loopt in het gebruik van deze tools?
 - Wat is het bijhorende doel?
 - Kan je aangeven waarover er informatie wordt gedeeld en met behulp van welke tools?
 - Kan je wat vertellen met wie je deze kennis en informatie deelt en waarom je dit doet met deze mensen?
 - Kan je wat vertellen over de frequentie hiervan?
6. Kan je wat vertellen over welke communicatie tools je inzet/ gebruikt om te communiceren in de organisatie/ binnen jouw afdeling?
 - Waarom wordt er middels deze manier gecommuniceerd? Zijn er dingen waar je tegen aan loopt in het gebruik van deze tools?
 - Kan je wat vertellen met wie je deze kennis en informatie deelt en waarom je dit doet met deze mensen?
 - Kan je aangeven waarover er informatie wordt gedeeld en met behulp van welke tools?
 - Kan je wat vertellen over de frequentie hiervan?
7. Als u merkt dat u kennis mist op het gebied van uw werkzaamheden, wat doet u dan?
8. Wat deelt u met uw medewerkers op het gebied van kennis? (leidinggevende)?

Verdieping ESM

1. Welke esm tools gebruik jij om kennis en informatie met collega's uit te kunnen wisselen? En om welke kennis en informatie gaat dit dan?
2. Hoe is het gesteld met de autorisaties voor deze esm tools?
3. Is de kennis en informatie middels ESM tools gepubliceerd is toegankelijk voor iedereen? Zou je mij een voorbeeld kunnen geven? Wat vind je hiervan?

Dilemma's

1. Heeft u weleens dilemma's ondervonden in het gebruik van ESM t.a.v. kennisdeling? Zo ja, kunt u hiervan een voorbeeld geven?
2. In welke gevallen zou u ervoor kiezen om bepaalde kennis niet te delen, waarom niet?

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

3. In het geval dat u dilemma's ervaart in het gebruik van ESM, wat doet u dan (met wie wordt dit besproken collega's en leidinggevende) ?

Verbeteringen/ belemmeringen

1. Zijn er dingen die u idealiter anders zou willen zien en wat is dit dan en hoe zou dit dan moeten gebeuren volgens u?
2. Wat doet u als u een ideeën heeft over eventuele verbeteringen in het delen van kennis middels ESM?

Afsluiting

1. Heeft u nog iets gemist? Of aanvullingen voor het onderzoek?

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

Bijlage 3: Codeboek

In onderstaande tabel zijn alle categorieën en codes weergegeven. Per code is tussen haakjes aangegeven hoeveel citaten aan de code zijn gekoppeld. Per code zijn vervolgens twee voorbeeldcitaten weergegeven en bij elk citaat is een verwijzing opgenomen naar het uitgeschreven transcript (bijv. E5).

Categorie	Code	Voorbeeld citaat uit interview
Kennis delen	Perceptie ten aanzien van kennis (5)	<p>E3: "Enerzijds is het delen van kennis die ik heb met mijn medewerkers want ik hoor zeker sneller strategisch achtige informatie (...) bijvoorbeeld waar ben ik mee bezig en welke ontwikkelingen zijn er, dat zijn ook dingen die ik graag wil horen en weten".</p> <p>E8: "Ik denk dat kennisdeling gaat over de informatie die je als professional op vele gebieden nodig hebt om je werk uit te kunnen voeren". Wat belangrijk is naast de perceptie van kennisdeling, dat alle respondenten bereid willend zijn om kennis te delen."</p>
	Soort kennis (8)	<p>E3: "Wat we wel daarbij doen, is dat we leidinggevende dagen organiseren. Daar worden alle managers voor uitgenodigd. Zodat zij de kennis en informatie meekrijgen over bijvoorbeeld de strategie en de planning voor de komende tijd. Zodat het een meer gedragen verhaal wordt."</p> <p>E7: "In mijn werk, wat ik al eerder noemde de begeleiding van de junior inkoopadviseurs is natuurlijk ook een kennisoverdracht. Daarnaast ook stukken informatie delen die we samen moeten opstellen voor de opdrachten dat valt er ook onder. Soms krijg interessante kennis binnen over jurisprudentie die ik dan deel met collega's, dat dat soort dingen."</p>
	Wijze van kennisdeling (7)	<p>E6: "Het punt is dat een vraag via de e-mail heel koud is en daar vaak vooral bij complexere situaties meerdere vragen aan ten grondslag liggen. Dus dan ben je vaak ook meer met elkaar aan het e-mailen om de essentie te achterhalen van de aanmelder. Daarnaast is een vervolgvraag face-2-face sneller gesteld dan via de e-mail, omdat bijvoorbeeld het kwartje nog niet helemaal is gevallen. Dan heb je wel de mogelijkheid face-2-face om dit nog verder toe te lichten."</p> <p>E4: "Face-2-face kennis delen doe ik in ieder geval als je denkt dat je de vraag nog niet helder hebt. Of als je denkt dat er vervolg vragen gaan komen, zodat je de mogelijkheid creëert om het gesprek met elkaar te voeren en eventuele vervolgvragen voor te zijn".</p>
	Belemmeringen (5)	<p>E4: "Uhhh gestimuleerd wordt? Nou eerlijk gezegd vind ik dat we als medewerkers niet heel erg gestimuleerd worden om kennis te delen."</p> <p>E7: "Uhhh, ja op de vraag op welke manier ik gestimuleerd wordt om kennis te delen gebeurt eigenlijk dat niet. Er worden wel tools beschikbaar gesteld dat zeker, maar van stimulans vanuit de organisatie is geen sprake."</p>
Gebruik Enterprise Social Media	Verschillend gebruik van ESM tools door afdelingen (6)	<p>E4: "Topdesk gebruik ik bijvoorbeeld niet voor het delen van kennis, ik weet dat veel afdelingen daarmee werken. Wat wel eens gebeurd is dat een e-mail via Topdesk binnen</p>

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

		<p>komt bij mij. Maar ik ontvang deze dan vanuit Topdesk, maar die komt wel gewoon als e-mail bij mij binnen."</p> <p>E3: "Wat we nu heel erg intensief gebruiken is Microsoft Teams, dat is echt een samenwerkingsplatform. Mijn afdeling gebruikt bijvoorbeeld geen Topdesk."</p>
	Doel van kennisdeling middels ESM tools (4)	<p>E5: "Kijk, mijn afdeling heeft wel een adviesfunctie, dus op die manier wordt er dan kennis gedeeld. Dit gebeurt uiteraard wel op verzoek. Hiervoor gebruiken wij regelmatig Topdesk."</p> <p>E6: "We hebben inderdaad Topdesk waar we de meeste vragen op binnen krijgen van zowel medewerkers als leidinggevenden en soms ook externen. Topdesk wordt veel gebruikt om kennis te delen in de vorm van informatieverstrekking of advies."</p>
	Dilemma's (3)	<p>E3: "Microsoft Teams is bijvoorbeeld heel dynamisch en voor eventuele langdurige samenwerkingen ideaal. Dus daar kun je echt samenwerkingen in vatten en communiceren, je kunt daar namelijk in chatten en een vergadering online voeren. Dit probeer ik vanuit mijn team erg te stimuleren om hiervan gebruik te maken (...) Je hebt namelijk pas IT-toegang tot de netwerkschijf voor het raadplegen van kennis als je dat via IT hebt geregeld via jouw leidinggevende. In tegenstelling tot bijvoorbeeld een Microsoft Teams, kan je buiten de IT afdeling en jouw leidinggevende toegang krijgen tot bepaalde kennis en informatie. Kennisdeling en verspreiding wordt op die manier wel heel erg bottom-up georganiseerd in plaats van top-down." "De regie van boven af op de kennis die gedeeld wordt ontbreekt. Bijvoorbeeld als je hebt over het delen van kennis middels Microsoft Teams. Het is dan aan de mensen zelf om af te wegen of bepaalde kennis gedeeld en verspreid kan worden. Het risico is dan dat er mogelijk privacy gevoelige of vertrouwelijke en bedrijf kritische gegevens gelekt kunnen worden. Uhm, dus ja dat is dan erg afhankelijk van het beoordelingsvermogen van de medewerker."</p> <p>E6: "Soms worden er personeel gerelateerde veranderingen doorgevoerd. Wij moeten dit dan met de mensen delen. Het probleem is alleen, dat wij deze kennis pas mogen delen als alle informatie volledig is, hierbij kan je bijvoorbeeld denken aan een CAO wijziging. Mensen horen dan toch het e.e.a. op de wandelgangen, maar mij moeten onze kaken dan stijf houden, wat zorgt voor onrust bij de mensen. Van bovenaf willen ze namelijk dat er in één keer volledig kennis gecommuniceerd wordt. Het management is bang dat als wij in etappes informatie verstrekken de mensen hun e-mail niet goed lezen. Dus ja, soms sta je in een spagaat wat wijsheid is om te doen. Toch een update te versturen uiteraard in overleg of te doen alsof je gekkie henkie bent".</p>
	Verbetersuggesties (4)	<p>E4: "Ik denk dat het allemaal wat meer gestructureerd kan en dat we ook duidelijk moeten aangeven via welke tools we dat willen doen. Al onze kennis en informatie ligt verspreid in de organisatie middels o.a. de tools die we gebruiken en in de 'hoofden' van onze collega's. En daarnaast moet het duidelijk worden welke kennis we op</p>

"Welke dilemma's ontstaan er als gevolg van kennisdeling middels Enterprise Social Media in het Nederlands hoger onderwijs?"

		<p><i>welke manier beschikbaar willen en kunnen stellen en aan wie moet je wat beschikbaar stellen."</i></p> <p><i>E7: "Nou, we werken momenteel met aardig wat systemen om onze kennis in op te slaan, het zou aardig zijn als je dat zou kunnen terug brengen naar wat minder verschillende tools."</i></p>
Organisatie	Inrichting taken respondenten (5)	<p><i>E1: "Maar meestal komen er veel ad hoc zaken tussendoor fietsen waardoor je niet aan je planning toekomt."</i></p> <p><i>E4: "Maar ik moet zeggen dat de ad hoc werkzaamheden boosdoener zijn voor het verstoren van mijn dagelijkse planning, waardoor ik vaak aan bepaalde dingen niet meer toe kom zoals bijvoorbeeld het delen of updaten van kennis."</i></p>